

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRE LEVI ZILZ

**CARREIRAS PARALELAS: PERSPECTIVAS DOS PROFISSIONAIS QUE POSSUEM
MAIS DE UMA CARREIRA.**

PORTO ALEGRE, RS

2016

ALEXANDRE LEVI ZILZ

**CARREIRAS PARALELAS: PERSPECTIVAS DOS PROFISSIONAIS QUE POSSUEM
MAIS DE UMA CARREIRA.**

Trabalho de conclusão do curso de administração de empresas apresentado a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande de Sul.

Orientadora: Profa. Angela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE, RS

2016

AGRADECIMENTO

Primeiro de tudo, eu agradeço a Deus, pois Ele é o meu Senhor e Salvador. Que Ele seja glorificado em mim na minha completa satisfação nele. Que Jesus Cristo em mim seja luz para ser vista, a fim de que eu combata o bom combate, complete a carreira e guarde a fé.

Agradeço a minha família, que me incentivou durante todo o processo de construção do trabalho, dando-me o ânimo que eu precisava para a conclusão da graduação. *Love you all!*

Agradeço aos *pc holders/slashes/profissionais* adeptos ao paralelismo, que disponibilizaram o seu tempo escasso para ajudar na realização deste estudo e abertamente contribuíram com toda a informação necessária para tal.

Agradeço a Professora Angela Scheffer, que ajudou com todo o seu conhecimento e orientação dando-me oportunidade de aprender ainda mais nesta final da graduação, com toda paciência e dedicação.

Obrigado!

“All we have to decide is what to do with the time that is given us”
“Tudo o que temos de decidir é o que fazer com o tempo que nos é dado”
— J.R.R. Tolkien, *The Fellowship of the Ring*

RESUMO

Com a transformação das relações de trabalho das últimas décadas e a mudança da forma como os indivíduos encaram suas trajetórias profissionais, novas configurações de carreira - como as carreiras paralelas – tornaram-se mais frequentes. Porém, esta que tem se mostrado um fenômeno comum, tem sido pouco estudado na academia e pouco endereçado nas organizações. Este trabalho teve como objetivo identificar as perspectivas de profissionais com carreiras paralelas no que se refere a sua motivação, benefícios, dificuldades e fatores de atração, assim como a percepção do comportamento das organizações sobre o assunto. Para esta finalidade, foi feita uma pesquisa qualitativa que teve por instrumento entrevistas com 8 profissionais de diversas combinações de carreira. A análise dos dados aponta à realidade de que as principais motivações destes profissionais são o autodesenvolvimento e a satisfação pessoal, e que percebem o desenvolvimento profissional e a gestão do tempo como fatores consequências importantes decorrentes do paralelismo. Os dados também indicam que tais profissionais consideram a jornada de trabalho e a cultura organizacional como críticos para escolha da melhor organização para se trabalhar enquanto administrador de mais de uma carreira, assim como indicam que a flexibilização da jornada de trabalho e o cultivo de uma cultura mais aberta a inovação e empreendedorismo, são passos que ajudariam na inclusão destas novas configurações contemporâneas de carreira.

Palavras-chave: Carreira; Paralelismo; Carreira sem fronteiras

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.....	16
QUADRO 2 – Categorias de análise.....	28
QUADRO 3 – Perfil dos profissionais entrevistados.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
3 OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4 REVISÃO TEÓRICA	14
4.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA.....	14
4.2 CARREIRAS PARALELAS.....	18
4.3 ANÁLISE DO FENÔMENO.....	21
4.4 CARREIRAS PARALELAS EM TERMOS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	25
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
5.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	26
6. ANÁLISE DOS DADOS	30
6.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS.....	30
6.2 COMBINAÇÕES E TRAJETÓRIAS DE CARREIRA.....	30
6.2.1 Autodesenvolvimento	32
6.2.2 Busca por satisfação	33
6.3 PERSPECTIVAS SOBRE CARREIRAS PARALELAS.....	35
6.3.1 Desenvolvimento: melhora da performance e expansão dos horizontes	35
6.3.2 Tempo: dedicação, esforço e gestão do tempo	37
6.4 PERSPECTIVAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES.....	39
6.4.1 Jornada de trabalho	40
6.4.2 Cultura	42
6.5 INCLUSÃO DAS CARREIRAS PARALELAS.....	43
7. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	52

1 INTRODUÇÃO

Carreira paralela é o fenômeno que ocorre quando um indivíduo desenvolve duas ou mais carreiras profissionais ao mesmo tempo, independentemente da quantidade de tempo gasto em cada uma, se são relacionadas, se há compensação financeira, e se o indivíduo tem um emprego ou é autônomo (ALBOHER, 2007). Não é emprego múltiplo, pois neste o profissional desempenha o mesmo trabalho em diferentes organizações ou empregadores. No caso de carreira paralela o conteúdo pode ser relacionado ou complementar, mas não é o mesmo. Também não é uma carreira combinada com um hobby, embora este último possa tornar-se uma carreira paralela com adição de relações profissionais.

O conceito de carreiras paralelas foi introduzido na literatura por Alboher (2007) que o referiu com as definições acima redigidas. Ela realizou uma pesquisa qualitativa baseada na análise de entrevistas feitas com 32 pessoas com carreiras paralelas. Em seu livro ela apresenta os diferentes tipos de pessoas que desenvolvem carreiras paralelas, as várias maneiras que ela tende a se manifestar, as características comuns e padrões nos que as possuem. Alboher mostrou também aspectos práticos de criar e desenvolver uma carreira paralela e se beneficiar da sinergia que elas proporcionam e os desafios que surgem. Isso compôs uma primeira percepção de um fenômeno que tem se tornado cada vez mais comum – fato que justamente a levou a realizar tais pesquisas.

A busca por mensurar a representatividade do fenômeno também levou a Azevedo (2014a, 2014b) a realizar estudos neste sentido. Um primeiro artigo (AZEVEDO, 2014a) busca analisar as carreiras paralelas e suas consequências para as organizações, através de uma pesquisa qualitativa com 15 empresa brasileiras, identificando as percepções das empresas, as motivações dos profissionais e os benefícios e dificuldades que as carreiras paralelas proporcionam para ambos. No seu segundo artigo (AZEVEDO, 2014b) a autora procurou uma forma de quantificação, utilizando para isso uma amostra específica. Em ambos os artigos, entretanto, a autora compreende, a partir das pesquisas e revisões teóricas, e corroborando com o conhecimento de Alboher (2007), que as carreiras paralelas são uma tendência fruto da transformação da concepção e configuração das carreiras contemporâneas, assim como representativas em números,

decorrente desta mesma evolução, uma vez que foram encontrados na amostra estipulada – 456 estudantes de pós-graduação das melhores escolas de administração do Brasil – a frequência de 27% de *pc holders* (termo inglês *parallel career holders* para pessoas que têm mais de uma carreira) e 62% de pessoas que ambicionam tal status.

O fato de que carreiras paralelas tem se mostrado uma situação comum e fruto de uma transformação conjuntural das carreiras contemporâneas direciona à necessidade de se atentar e compreender ainda mais sobre o fenômeno. Todavia existe uma carência na literatura de pesquisas sobre o assunto, ainda que alguns acadêmicos os tenham o endereçado recentemente visando suprir esta falta.

Alboher (2007), citada anteriormente, e Schuiling (2012), outro autor que escreve sobre carreiras paralelas, comentam desde a perspectiva da pessoa que tem carreiras em paralelo, enquanto que Azevedo (2014a) apresenta as perspectivas das empresas, além de quantificar o fenômeno e mapear o perfil dos *pc holders*. Algumas conclusões foram inferidas destes estudos, que servem como base para futuras pesquisas no campo. Além do entendimento dos autores de que o fenômeno é uma tendência conjuntural e representativa, outros dados puderam ser levantados sobre o assunto, tais como perfis, percepções, benefícios, dificuldades, facilitadores, barreiras, entre outras, que ajudaram a se depreender algumas informações pertinentes.

Azevedo (2014a, 2014b) conclui que, ainda que não sejam todas as empresas que aprovam carreiras paralelas, as que aprovam claramente percebem os benefícios. É também uma vantagem para as empresas que querem competir pelo melhor talento, dada as condições econômicas de trabalho no Brasil onde é difícil atrair e reter profissionais com alto grau de qualificação, uma vez que um número significativo de pós-graduandos tem interesse em carreiras paralelas. Ao se analisar as razões do paralelismo, percebeu-se que em sua maioria não são casos passageiros, contudo são consequências do mundo multidisciplinar e multiconectado.

No entanto ainda faltam estudos mais aprofundados sobre o assunto. Azevedo (2014a, 2014b) indica pesquisas futuras que abranjam outros estados e países, entrevistas com ex *pc holders*, pesquisas quantitativas que identifiquem os tipos mais comuns de carreiras paralelas e a razão desta combinação, estudos que possibilitem a construção de um padrão saudável de horas disponibilizadas para cada carreira, e

estudos longitudinais que possam perceber se as carreiras paralelas são um fenômeno crescente ou não, podendo-se então confirmar ou invalidar sua tendência. Um estudo de caso de uma empresa promotora de políticas e práticas que contemplem esse assunto seria capaz de mostrar melhor as vantagens e desvantagens da experiência. Ela indica também pesquisas que analisem se existe diferença entre *pc holders* e pessoas com uma mesma qualificação e apenas uma carreira, em termos de engajamento, satisfação, empregabilidade, etc.

Em vista da relevância do tema no atual contexto de trabalho e das pesquisas aqui apresentadas, assim como em função da pouca literatura encontrada e das limitações e dúvidas que ainda persistem que este trabalho se insere. Propôs-se, portanto, a estudar como as empresas podem, através de uma posição promotora de políticas e práticas que propiciem um ambiente acolhedor a profissionais com mais de uma carreira, se beneficiar dele como um instrumento de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Para tanto, tem como questão central do estudo: como os *pc holders* se comportam em relação às suas carreiras, ao seu paralelismo e às organizações em que trabalha, assim como qual é a sua percepção sobre o comportamento das organizações sobre a sua condição de trabalho? E de que maneira as organizações podem endereçar o fenômeno de maneira que ambas as partes se beneficiem do paralelismo? Espera-se, a partir da investigação, ajudar as organizações a então estar instrumentalizadas para tal finalidade.

Entende-se que as empresas possuem poucos instrumentos que lhes dê uma percepção mais clara e ajudem seus funcionários atuais ou potenciais a lidarem com este fenômeno a fim de obter os talentos do mercado e tornar-se atrativa para os indivíduos. Este fenômeno tem se mostrado comum e com impacto direto nas relações de trabalho (empregado – empregador), na construção da carreira dos indivíduos (como conjunto de experiências profissionais) e na satisfação e realização de profissionais.

Os benefícios e dificuldades ainda existentes, constatados pelas pesquisas, tanto aos que escolhem seguir este caminho duplo quanto as empresas que possuem profissionais *pc holders*, e a observação ao fato de o fenômeno das carreiras paralelas ser presente e estrutural à transformação da percepção de carreira por parte dos empregados, são umas das razões que levaram a estudar o tema. Através de um estudo deste assunto será possível enxergar com maior clareza como a empresa pode acolher

pc holders e auxiliar no desenvolvimento de suas carreiras com o objetivo de atender suas necessidades e criar um espaço onde talentos possam ser atraídos e retidos, elevando o desempenho organizacional através dos recursos humanos e suas novas características de carreira. Isso em conjunto com políticas que diminuam os contras que este tipo de carreira pode ocasionar e identificando fatores que contribuam para maximização de seus benefícios.

Por este motivo novas pesquisas enriqueceriam a percepção já existente do fenômeno, através de investigação e análise das percepções das organizações e profissionais em termos de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais. Estas pesquisas poderiam ainda traçar uma relação entre a práticas das empresas e a satisfação dos profissionais. Com disponibilização deste material o repositório acadêmico da UFRGS, qualquer pessoa interessada em poderá fazer proveito das informações obtidas, tanto pesquisadores e acadêmicos para realização de futuras pesquisas e estudos, quanto organizações e indivíduos no processo de construção de suas carreiras. Todo esclarecimento sobre o assunto disponibiliza mais insumos para os tomadores de decisão lidarem melhor com assunto, visando o bem-estar dos trabalhadores e os interesses das organizações.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho busca trazer novas perspectivas para o estudo do fenômeno de carreiras paralelas, entendendo o perfil e conhecendo os profissionais que possuem mais de uma carreira, e a partir disso oferecer um conjunto de insumos e instrumentos para as organizações através dos quais as empresas possam tornar-se atrativas ao profissional que pretende atrair, criar um ambiente onde seus colaboradores possam se desenvolver e reter aqueles profissionais que considera talento, sem que o indivíduo deixe de ter como principal foco o desenvolvimento de sua carreira, sua percepção de sucesso e auto realização.

Assim, se tem como objetivo geral: identificar as perspectivas de profissionais com carreiras paralelas no que se refere a sua motivação, benefícios, dificuldades e fatores de atração, assim como a percepção do comportamento das organizações sobre o assunto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de que o objetivo geral do trabalho seja cumprido, são necessários alguns passos. O primeiro passo é identificar e estudar os profissionais *pc holders* em termos de percepções de carreiras paralelas em relação a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas. E outro passo é definir as práticas mais adequadas a serem adotadas por organizações. Para isso, este trabalho objetiva:

- Conhecer o perfil das carreiras dos profissionais *pc holders*;
- Identificar os principais benefícios e dificuldades da carreira paralela segundo a perspectivas de *pc holders*;
- Identificar perspectivas de profissionais considerados *pc holders* sobre carreiras paralelas em termos do que os atrai nas organizações;
- Propor um conjunto de práticas, oriundas das percepções dos *pc holders* entrevistados que tragam benefícios para ambas organizações e profissionais e

suavizem as dificuldades que a falta de adaptação para o acolhimento de novas formas de carreiras trás para as empresas.

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA

Quando se fala do fenômeno de carreiras paralelas é preciso ter em mente o que se quer dizer com ele. Todavia há uma escassez do termo na literatura devido ao fato de haverem pouco estudos sobre o tema. Alboher (2007) foi a primeira a introduzir o termo na literatura, e o trata como uma configuração de carreira que vem tomando espaço nas últimas décadas. Porém, a fim de entender melhor o conceito é necessário olhar para a origem do fenômeno e contexto.

Diferentemente do termo “carreiras paralelas”, “carreira” é um termo amplamente utilizado, o que não facilita na hora de sua definição devido aos seus diversos e subjetivos significados que adquiriu. Indo pela linha de raciocínio de que o termo carreira é utilizado para se referir tanto a mobilidade ocupacional ou estabilidade ocupacional, temos a carreira como ela é tradicionalmente percebida: carreira como avanço e como profissão, ambas amplamente vinculadas a um tipo de atividade profissional exercido (HALL, 1976).

Porém a evolução do entendimento do tema levou a uma definição mais precisa, sem fazer juízo de valor ao tipo de trabalho realizado. Foram adicionados ao rol de significados a carreira como sequência de trabalhos e a sequência de experiências relativas a funções que um indivíduo tem ao longo de sua vida, passando então a refletir a história de uma pessoa em um determinado papel, independentemente do trabalho. Hall (2002), refletindo sobre as novas concepções que apresentou, defini carreira como uma sequência percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho e atividades que um indivíduo tem durante a vida.

Esta definição contempla tanto as percepções tradicionais quanto as concepções objetiva e subjetiva de carreira, porém pouco se levou em conta as influências externas da empresa e da sociedade. London e Stumph (1986 apud HALL, 1986) apresentam carreira como estágios e transições direcionados pela vontade individual e imposição das organizações e sociedade. Tal definição parece fazer sentido uma vez as incertezas das últimas décadas causaram profundas mudanças de entendimento devido a globalização,

insegurança econômica, desregulamentação, avanços tecnológicos que mudaram o cenário e afetaram no tratamento de carreiras (DOHERTY, 1996).

Uma época de mudanças frequentes e de ritmo acelerado foi divisora de águas nas concepções de carreira – entre tradicionais e não-tradicionais (ARTHUR, INKSON, PRINGLE, 1999). A lealdade até então existente, entre os empregados e as empresas, foi abalada e a insegurança tornou-se a principal marca deste relacionamento (ROBBINS, 1999). A quebra deste contrato psicológico levou a uma mudança na dedicação dos profissionais a uma empresa e um caminho de carreira para relações de emprego com várias organizações no decorrer da vida, tornando a carreira do indivíduo o foco central, ao invés da empresa. Esta mudança também transferiu certa forma de poder das empresas para os indivíduos, uma vez que contratar profissionais talentosos tornou-se mais caro e mais difícil. Por fim a lealdade dos indivíduos, que uma vez era devida a uma organização durante a vida, agora passou a ser da carreira do próprio profissional, e levou as pessoas trocarem as suas carreiras organizacionais para carreiras mais proteanas e sem fronteiras – não-tradicionais (BRISCOE, J. P., FINKELSTEIN, L. M., 2009 apud. AZEVEDO, 2014a).

As carreiras tradicionais enfatizam a interdependência entre a carreira e as organizações, onde os profissionais são inertes e seu desenvolvimento é influenciado pelo interesse das empresas, subestimando os significados subjetivos de vida e carreira, assim como as influências externas. Já as não-tradicionais consideram propriedades de auto-organização de carreiras (DUTRA, 2009). Dois exemplos de tipos de carreiras não-tradicionais contemporâneos são a carreira proteana (HALL, 1976) e carreira sem fronteira (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996).

Na carreira proteana, conceito introduzido por Hall (1976, 2002), a pessoa faz suas próprias escolhas de carreira, gerenciada pela pessoa e não pela organização (autogerenciamento), podendo ser redirecionada a qualquer momento, e composta por experiências diversas de aprendizado em diferentes contextos ocupacionais. O nome “protena” vem do personagem mítico grego Proteus que trocava de forma de acordo com o contexto (INKSON, 2006) e é se referir a um estilo de carreira em que o sucesso subjetivo poderia ser alcançado por meio de um comportamento vocacional autogerenciado e dirigido para os valores individuais. Direcionada pela busca por auto

realização como um elemento integrativo da vida, a carreira é altamente adaptativa, flexível e direcionada para o eu, e o sucesso passa a ser medido interna e psicologicamente ao invés de objetivamente, e tem uma orientação dirigida por valores e objetivos com significado pessoal são buscados ao invés de objetivos socialmente impostos (AZEVEDO, 2014a). Na carreira proteana o contrato de trabalho mudou de relacional – baseado no compromisso mutuo de longo e na relação de confiança – para transacional – baseado em trocas utilitárias, de curto prazo, de benefícios e contribuições – entre o indivíduo e a organização (MACNIEL, 1985).

A carreira sem fronteiras possui um fator comum entre suas formas de apresentação, que é a independência dos arranjos tradicionais de carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Ela nasce num quadro em que não apenas há uma mudança de comportamento dos profissionais, mas as próprias empresas passam a necessitar de flexibilidade para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, tornando-se elas mesmas organizações sem fronteiras (DUTRA, 2009). A partir disso os profissionais precisam planejar suas carreiras de forma proativa e independente. Para tanto o knowing how, knowing why e knowing whom¹ são competências a serem adquiridas pelo profissional através de sua auto-organização, ciclos auto desenhados de aprendizagem, e atuação no próprio desenvolvimento e, cooperativamente, no dos outros (WEICK, 1996).

O quadro abaixo (quadro 1), retirado do livro de Joel Dutra (2009), representa uma síntese das duas visões não-tradicionais sobre carreira, proteana e sem fronteira, em relação a certos pontos que as caracterizam:

Quadro 1 – Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.

Pontos selecionados	Perspectiva carreira proteana	Perspectiva carreira sem fronteiras
<i>As fronteiras organizacionais</i>	Fronteiras são mais permeáveis com movimento entre elas essencial, mais frequente e aceitável.	Não só as organizações, mas também o mundo torna-se sem fronteiras e a organização tem seus tempos balizados pelos tempos de projetos.

¹ *Knowing how, knowing why e knowing whom* significam saber como, saber por que e saber quem, respectivamente.

<i>A função da organização</i>	Empregadores são responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua.	Organizações geram episódios descontínuos de crescimento, durante os quais as pessoas se auto organizam para aprender.
<i>A relação com o empregador</i>	Empregadores e empregados aceitam que a outra parte permaneça somente durante necessidades imediatas.	O trabalhador permanece com o mesmo empregador não pela lealdade, mas pelo aprendizado pessoal.
<i>A aprendizagem</i>	A pessoa deve aprender como aprender sobre ela mesma e sobre o trabalho.	A pessoa se auto organiza para aprender e ganhar experiência com esse processo. A aprendizagem acontece pelo movimento entre projetos e pelas discontinuidades da carreira.
<i>As competências</i>	O indivíduo deve desenvolver metacompetências: competências de auto-conhecimento e adaptabilidade que o habilitam a adquirir novas competências e a lidar com as demandas do ambiente.	O indivíduo deve desenvolver três competências básicas: knowing why, knowing how, knowing whom, que se acumulam como um capital de carreira.
<i>A identidade</i>	O conjunto maior de oportunidades torna necessário um claro senso de identidade pessoal para que a pessoa siga o caminho profissional escolhido.	O movimento entre ocupações faz com que o investimento acumulado cristalize a identidade.
<i>Pontos críticos</i>	Nem todos os trabalhadores têm os requisitos necessários para realizar mudanças em direção à carreira proteana. Algumas pessoas gostam da autonomia proporcionada por esse tipo de carreira e outras a sentem como uma lacuna de suporte externo.	Não se tem certeza das percepções em que as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais. Há o questionamento sobre os benefícios desse tipo de carreira para os trabalhadores que não têm habilidades raras e valiosas e sobre o seu custo emocional e físico. [...] não se tem certeza de que esse tipo de carreira é desejado ou se é fruto das condições de trabalho.

Fonte: DUTRA (2009, p.31)

É visível que de alguma forma estes dois tipos de carreira se diferenciam pela presença da organização no processo de desenvolvimento. Nas carreiras proteanas a

organização atua como parceira, como provedora de oportunidades e ambiente para o desenvolvimento, porém a responsabilidade sobre o aprendizado é de gestão do próprio indivíduo. Já nas carreiras sem fronteiras há uma ausência ainda maior de suporte da organização, pois se ultrapassam as fronteiras físicas e psicológicas imposta pelos arranjos organizacionais, através de movimentos entre diferentes empregadores e estruturas hierárquicas tradicionais e através da busca por empregabilidade para fora da organização. Toda responsabilidade e atitude para o desenvolvimento parte, portanto, do indivíduo. Num deles a empresa é um dos agentes do desenvolvimento da carreira, no outro, entretanto, ela é um instrumento a ser utilizado por aqueles que se auto organizam para seu crescimento profissional.

Em ambos os casos as carreiras são moldadas e avaliadas, em termos de sucesso, pelo próprio indivíduo, para além dos padrões de carreira e tradicionais moldes impostos pelas organizações. Isso marca uma grande diferença para as carreiras tradicionais, onde o profissional era um agente passivo de seu próprio desenvolvimento e limitado pelos interesses da empresa.

4.2 CARREIRAS PARALELAS

Em um contexto onde a insegurança e flexibilidade transformou o mercado de trabalho e onde os profissionais passam a olhar para si mesmos como fontes das soluções para o desenvolvimento de suas carreiras, medindo o seu sucesso internamente e buscando a satisfação pessoal como seu fim último, surgem novos fenômenos e configurações de carreiras. Desenvolver carreiras múltiplas, sequenciais ou concomitantes, e realizar inúmeras transições entre postos de trabalho e organizações ao longo de suas vidas é tido pelos profissionais como uma forma de promover sua auto-organização, aprendizagem e construção de sentido vocacional baseado em valores pessoais (SULLIVAN & ARTHUR, 2006).

Por influência do posicionamento proteano e sem fronteira dos profissionais contemporâneas, surgem as carreiras paralelas, que muito mais que um fenômeno isolado e passageiro, têm se mostrado frequentes e são fruto de um mundo multiconectado e multidisciplinar em que vivemos (AZEVEDO, 2014a).

Autora norte-americana do livro *One Person Multiple Careers* (Uma Pessoa Múltiplas Carreiras), Marci Alboher, foi uma das primeiras a realizar uma pesquisa sobre estes profissionais. *Parallel careers holders* (abreviado *pc holders*: que possuem carreiras paralelas) foi o nome utilizado para identifica-los ou ainda o termo *slash*, pois o símbolo “/” – barra, no inglês, *slash* – é frequentemente utilizado para indicar mais de uma carreira profissional de um indivíduo, por exemplo advogado/escritor ou dentista/decorador/pintor, e dezenas de outros exemplos que traz em seu livro. Seu livro se divide em duas partes: a primeira com uma coletânea de histórias de vários *pc holders*, que conheceu através de entrevistas formais e discussões informais, mostrando os tipos de pessoas que desenvolvem essas carreiras e como elas tendem a se desdobrar, assim como traça um perfil comum a todas estas pessoas; na segunda parte do livro ela nos aspectos práticos de criação e desenvolvimento em carreiras paralelas.

As carreiras paralelas, para Alboher (2007), sugerem um equilíbrio entre mais de uma carreira, com comprometimento profissional compartilhado entre elas. Não é apenas desempenhar trabalhos de mesma natureza em diferentes organizações e empregadores, pois isso é marcado de trabalho secundário. As carreiras podem ser relacionados ou até complementares, porém não são as mesmas (AZEVEDO, 2014a). Podem ser consideradas carreiras múltiplas, porém estas podem significar tanto carreiras sequenciais ao longo da vida quanto carreiras paralelas. Nas sequenciais os profissionais deixam a primeira carreira para construir uma nova, e nas paralelas eles não abandonam a primeira vocação, mas a alargam e a reconfiguram.

One Person Multiple Careers traz percepções da autora acerca dos *slashes* - como chama o fenômeno de carreiras paralelas. Para Alboher (2007) existe uma veia empreendedora no coração da maioria das histórias dessas carreiras, pois muitas pessoas chegam a um ponto em suas carreiras em que a repetição e falta de desafios predomina e uma carreira paralela revitaliza sua carreira como um todo. Ser um *slash* é estar preparado para uma vida de constantes mudanças e novos começos, onde a flexibilidade é um importante instrumento de equilíbrio. Os contatos e conhecimentos possuídos na primeira carreira são um importante fundamento para impulsionar a nova, assim como enxergar diferentes perspectivas e explorar novos campos podem fazer o *slash* melhor em sua carreira original.

Um importante ponto levantado por Alboher (2007) é que muito *slashes* criam um composto trabalho/vida que muitas vezes não lhes parece nada com “trabalho”. Isso vai ao encontro da percepção contemporânea de carreiras, onde o profissional assume propriedade da carreira e a gerencia de forma a torna-la um elemento integrativo da sua vida e guiado pelos seus valores pessoais visando sua auto realização. Alboher (2007) fala exatamente esta mudança de percepção quando comenta da dificuldade de os americanos encontrar um equilíbrio vida/trabalho em relação aos europeu – que sempre achou que a solução era saber colocar limites. Porém após seus anos de estudo e convivência com profissionais que possuem carreiras paralelas ela mudou sua opinião, percebendo que “isso não é sobre respeitar os limites, mas, ao contrário, deixar que suas várias vocações e identidades se misturem ao ponto de as vezes ser difícil dizer quando se está trabalhando e quando se está apenas vivendo” (ALBOHER, 2007, p.171, tradução própria). Ela exemplifica claramente a dimensão que es carreiras tomaram na vida dos profissionais, deixando de ser apenas uma ocupação moldada pelas organizações passando a ser um conjunto de experiências individuais para além das fronteiras das organizações e mais confundida com a vida da pessoa como um todo.

Todavia existe vários fatores que lavam os *pc holders* a escolher este caminho paralelo. Azevedo (2014a), Martel (2000) e Amirault (1997), elencam vários destes fatores. De maneira geral, as pessoas tendem a optar por carreiras paralelas pelas seguintes razões:

- I. Financeiras – com a finalidade de se aumentar a sua renda para os gastos regulares, pagamentos de dívidas ou salvar dinheiro para um objetivo, garantindo-se uma certa forma de segurança de renda contra o desemprego.
- II. Transição – é um meio de se reduzir o risco de arrependimento e fracasso em um momento de transição de uma carreira para outra, dando certa segurança em relação ao seu contentamento e sucesso com a nova carreira enquanto se familiariza com a nova ocupação, ou ainda uma transição envolvendo a preparação pós-organizacional.
- III. Ajuda – amigos ou parentes que venham a precisar de auxílio em suas atividades profissionais, sejam elas físicas ou intelectuais.

- IV. Autodesenvolvimento – sendo um instrumento para o desenvolvimento de novas competências, pois nem todas são contempladas em apenas uma posição, área ou empresa.
- V. Condição de trabalho escolhida – onde a motivação é pela própria oportunidade, não pelos ganhos financeiros, e existe a satisfação e interesse pelo trabalho e pelo explorar do potencial da carreira em novas áreas.

A tendência acerca da carreira paralela como uma condição de trabalho escolhida vem do desejo de flexibilidade e ambientes menos restritivos, com maior variedade de tarefas que um trabalho apenas pode oferecer. Citando Jennifer Thompson, “os indivíduos estão vendo que eles têm uma variedade de interesses ou paixões, e uma carreira de duplo-caminho permite que eles busquem mais de uma destas paixões” (MCCORMICK, 2003, p.2 apud AZEVEDO, 2014b). Igualmente, a utilização das carreiras paralelas como instrumento de desenvolvimento do indivíduo mostra a profunda conexão e origem na forma de pensar proteana e sem fronteira, onde os indivíduos buscam seus próprios meios de aprendizagem e crescimento profissional em uma relação transacional com as organizações.

4.3 ANÁLISE DO FENÔMENO

Não haveria sentido em dar importância para carreiras paralelas se elas não fossem representativas no mercado de trabalho, especificamente no Brasileiro, e se elas não impactassem nas relações entre o empregado e a organização. Devido à falta de literatura que contemplasse o assunto, que enriquecesse o tema com novas perspectivas e contribuições, existia uma compreensão limitada e dúvidas ainda não sanadas, tanto em relação à representatividade quanto seu impacto, o que fornece poucos instrumentos para adereçar o assunto.

A fim de entender um pouco mais sobre o perfil destes profissionais e contemplar alguns aspectos pouco cobertos sobre carreiras paralelas, Azevedo (2014a, 2014b) desenvolveu duas pesquisas. A primeira contemplava uma perspectiva mais organizacional acerca do fenômeno e a segunda buscava medir a representatividade dele.

A primeira pesquisa (AZEVEDO, 2014a) foi um estudo que analisava a perspectiva de diferentes organizações sobre carreiras paralelas e procurava encontrar padrões significativos sobre o assunto. Foram consideradas 15 empresas de diferentes setores, localizadas predominantemente no estado de São Paulo, onde foram entrevistados os *heads* dos recursos humanos e *pc holders*, levantando suas percepções e relacionando-as.

Foi constatada uma diferença de percepção das empresas acerca do fenômeno. Uma categoria é das empresas contra a prática, percebendo-a como um desvirtuamento de energia, foco e tempo que deveriam ser dedicados a apenas uma empresa. A segunda categoria é dos que tratam o caso com indiferença, onde não existem obstáculos aparentes desde que ocorram as entregas esperadas do profissional. O terceiro grupo é chamado de promotor justamente por reconhecer as carreiras paralelas como parte da vida moderna corporativa, promovendo-as e ganhando vantagens que delas resultam. Por mais que apresentem diferenças, todas concordaram com o fato de que o fenômeno é recorrente e que já tiveram que lidar com ele em algum ponto.

Dentre as razões identificadas que lavam as pessoas a escolher ter mais de uma carreira temos a condição de trabalho escolhida (que se dá pela paixão pelo objeto do trabalho ou abundância de curiosidade e energia para ir mais longe), necessidades financeiras, primeiro passo para uma mudança e ajuda aos seus conhecidos. Outra razão interessante é a utilização de uma carreira paralela com um instrumento de autodesenvolvimento, dado o fato de que uma outra carreira pode desenvolver competências que uma apenas era limitada e não conseguia. Todas estas razões, de certa forma, estão vinculadas ao crescimento das carreiras sem fronteiras nas últimas décadas e a ânsia por busca de desenvolvimento, satisfação, e crescimento profissional para além das fronteiras de uma organização. Outro fator interessante encontrado pela pesquisa é que o tipo mais comum de carreiras paralelas é a combinação de uma carreira com a de professor, justificado pelo fato de que ela apresenta poucos riscos aparentes para o empregador. Depois temos carreiras corporativas com as mais diversas carreiras paralelas: escritor, consultor, músico, vendedor e até empreendedor, entre outras.

Azevedo (2014a) identificou certos benefícios das carreiras paralelas. Temos a satisfação dos indivíduos, melhora da performance, expansão dos horizontes provendo

diferentes percepções e perspectivas, maior flexibilidade e repertório, renda para os profissionais quando a sua carreira organizacional terminar, carreiras paralelas como instrumento de retenção, fonte extra de aquisição de talentos pela rede de relacionamentos adicional dos profissionais através das suas carreiras paralelas e maior facilidade de se preparar um sucessor quando se há a aposentadoria compulsória. Já as desvantagens das carreiras paralelas temos: menor flexibilidade para viagens de trabalho por causa das agendas dos profissionais, risco de conflito de interesse entre diferentes carreiras, risco de não entregar o resultado esperado, risco de os recursos da empresa estarem sendo usados para outras tarefas, risco de perda do empregado para a carreira paralela, efeito sobre a vida pessoal dos profissionais devido à falta de tempo, dificuldade de se equilibrar a saúde e a vida.

Ainda que existem poucas práticas utilizadas pelas empresas que sejam exclusivas para adaptar a inclusão das carreiras paralelas ou mesmo estimulá-las, foram reconhecidos, pelos *pc holders*, alguns facilitadores, como: sistema de banco de horas ou horários flexíveis, o respeito ao horário formal de trabalho, práticas internas de equilíbrio de vida e trabalho, gestão baseada em resultados no lugar de horas de presença física na empresa, *home office* e outras tecnologias que tem trazido flexibilidade ao trabalho. Em contraste temos as empresas que baseiam o desempenho em horas de trabalho ao invés da qualidade dos resultados, o que é uma barreira para um bom gerenciamento de carreiras paralelas, na opinião dos entrevistados.

O artigo de Azevedo (2014a) traz para literatura algumas importantes conclusões. As carreiras paralelas são consequência da evolução da percepção de carreiras por parte dos indivíduos e não algo passageiro, mas fruto de uma mudança conjuntural de pensamento das pessoas. Esta mudança requer adaptações as formas que as empresas lidam com o assunto, dado que é um fenômeno um tanto recente, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida e o trabalho, pois, como mostrado na literatura, o fenômeno é decorrente deste esforço por balanceamento, de fazer as carreiras mais proteanas e sem fronteiras.

E em seu segundo artigo chamado “*Postgraduates with Parallel Careers: Who Are They in Brazil?*”, Azevedo (2014b) quantifica o fenômeno das carreiras paralelas no Brasil entre estudantes de pós-graduação, com o propósito de identificar se o assunto merece

mais atenção por pesquisadores do que tem recebido, uma vez que é tratado por muitas organizações como uma exceção. Um questionário foi enviado para estudantes de pós-graduação das 6 melhores escolas de pós-graduação em negócios do Brasil, segundo o ranking publicado pela revista *Você SA* (2009), e das 10 melhores universidades do Brasil segundo o Ranking Universitário Folha (2012). O público pertencia a 7 estados diferentes.

Os resultados da pesquisa foram que dentre os profissionais pós-graduados: 27% possuem uma carreira paralela. Dentre eles os profissionais pós-graduados e *pc holders* tem-se: 60% são homens; 24% tem entre 31 e 35 anos; 63% são casados (as); 54% tem parceiro (a) com trabalho de 8h; 48% não tem filhos; 84% tem renda mensal de 1 a 7,5 mil; 76% possui um imóvel; 57% está cursando, ou cursou nos últimos 6 meses, um curso acadêmico. Ao analisar a razão pela qual *pc holders* possuem mais de uma carreira temos que: 43% é pelo prazer de ter múltiplas fontes de relacionamentos, conhecimento e desafios; 23% é pela carreira paralela ser o primeiro passo para mudança de carreira; 16% é por motivos financeiros. Dentre os que possuem apenas uma carreira temos que: 62% possuem desejo de ser um *pc holder*. Dentre os que possuem apenas uma carreira, mas desejam ser *pc holders*, temos que: 53% apontam a falta de tempo como motivo de não serem *pc holders*. Sobre a percepção de iniciativas de facilitam as carreiras paralelas: 20% dizem que sua organização oferece facilitadores; 30% apontam a flexibilidade de horário como um facilitador; 8% apontam posições de meio-período; 8% apontam a evolução da TI; 7% *home office*. E sobre a percepção de iniciativas que servem de obstáculos: 37% dizem existem obstáculos; 59% afirmam que estão relacionados a problemas com tempo; 12% alegaram a existência de políticas, em sua organização, que proíbem carreiras paralelas.

Como apontado anteriormente neste trabalho, esta pesquisa revelou o valor do estudo mais aprofundado sobre o tema carreiras paralelas uma vez que este impacta na intenção da empresa de atrair e reter este público por ser representativo – cerca de 27% da amostra de profissionais qualificados possui carreiras paralelas e 62% das que não possuem tem interesse. Pode-se perceber também, pelo perfil dos analisados, que a sua escolha de carreira foi guiada centralmente, não pela necessidade, mas pela vontade de alargar seus conhecimentos, relacionamentos e desafios. O fator central tanto dos facilitadores quanto dos dificultadores percebidos está relacionado ao tempo e a

possibilidade de remi-lo e fazer uma combinação satisfatória e eficiente entre vida e trabalho.

A despeito das suas limitações – a um país e estados específicos – as pesquisas realizadas até o momento e aqui identificadas contribuíram para a construção do entendimento que se tem até agora sobre o tema, isto é, que as carreiras paralelas são decorrência de uma mudança na concepção de carreiras que vem ocorrendo, especialmente derivado das percepções proteanas e sem fronteiras. Entende-se que não é um fenômeno passageiro, mas conjuntural de uma sociedade que se coloca como ponto central nos assuntos que envolvem sua vida, incluindo sua atividade profissional.

4.4 CARREIRAS PARALELAS EM TERMOS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

Com os estudos realizados pode-se perceber a falta de instrumentalização das empresas para lidar com as carreiras paralelas (instrumentos intelectuais ou práticos). Seja pelo fato de muitos entenderem como um fenômeno a ser barrado ou da dificuldade existente das empresas em lidar com outras formas de jornada de trabalho, as empresas ainda têm dificuldade de encarar a carreira paralela como uma manifestação das inerentes vidas pessoal e profissional, como um ato de apropriação, pelo indivíduo, das rédeas de sua(s) carreira(s) e alargamento de suas fronteiras até então restritas. Inferido isto, muitas empresas perdem saber absorver esta mudança de forma a torna-la um diferencial competitivo para atrair e reter talentos e desenvolver os seus recursos humanos.

Existem limitadas e poucas informações acerca das carreiras paralelas e a percepção do *pc holders* em termos de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas. Para isso este trabalho se propõe a trazer maior compreensão sobre esses indivíduos e sobre estes temas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de elucidar as perguntas trazidas no objetivo proposto por este trabalho fez-se necessário realizar uma pesquisa qualitativa realizada com profissionais com diversas combinações de carreiras, para sua conseqüente análise e compreensão do tema. Este capítulo propõe-se explicar o método que foi utilizada para realização da presente pesquisa.

5.1 PESQUISA QUALITATIVA

Este trabalho tem como método a pesquisa qualitativa, que é considerada um procedimento sistemático e intensivo, que objetiva descobrir e interpretar os fatos de uma dada realidade. A pesquisa de caráter qualitativo busca uma melhor compreensão de um grupo em termos de aspectos que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T, 2009). Quanto ao seu objetivo, é exploratória, pois busca uma maior familiaridade com o tema, a fim de torna-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 2007).

Para a coleta de dados foi escolhida a entrevista semi-estruturada. A entrevista se caracteriza por técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação. Nas entrevistas semi-estruturadas faz-se perguntas que foram pré-estabelecidas, que serem como fundamentos, a partir das quais o investigador poderá elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas (GIL, 1999, p.117).

Foi construído um roteiro de entrevistas (APÊNDICE 1), contendo questões sobre o perfil destes profissionais e as percepções destes indivíduos, construídas através de suas próprias experiências, em relação a carreiras paralelas, em termos das dificuldades e benefícios da prática e do desenvolvimento profissional e pessoal ligado a esta configuração de carreira, e em relação as organizações, em termos do que os atrai em uma organização e do comportamento destas em relação ao paralelismo. Tiveram como

base o referencial teórico estruturado e como finalidade o atingimento dos objetivos propostos.

Foram realizadas entrevistas com oito profissionais que possuíssem carreiras paralelas (*pc holders*). Os profissionais foram escolhidos com base nos seguintes critérios: possuir mais de uma carreira, em diferentes áreas de trabalho, combinações diversas em termos de carreiras paralelas, e disponibilidade para o estudo. As entrevistas com os *pc holders* ocorreram através de entrevistas presenciais, durante o período de 26 de setembro à 26 de outubro, e tiveram uma duração média de 40 minutos, sendo gravadas para posterior análise. A fim de se preservar o sigilo em relação a identidade dos respondentes optou-se por codificá-los com a letra “E”, de entrevistado, acompanhado de um número de 1 a 8 segundo a ordem cronológica das entrevistas.

O grupo de profissionais selecionados para realização das entrevistas foi escolhido de modo aleatório pela rede de contatos do autor e indicações de profissionais conhecidos deste, e de acordo com a disponibilidade de tempo e acessibilidades aos mesmos. O número de entrevistas que se optou por analisar foi de 8 profissionais, devido a reincidência das suas respostas e suas perspectivas sobre o fenômeno das carreiras paralelas. No momento da procura e escolha dos profissionais entrevistados visou-se sempre a diversidade de áreas de trabalho deles e que as combinações de carreiras - principal e paralela – fossem de naturezas diferentes, a fim de conseguir perspectivas das pessoas com diferentes atuações profissionais e configurações de carreiras.

Todas as informações coletadas das entrevistas foram organizadas de maneira a facilitar a sua posterior análise com o uso da análise do conteúdo. A análise do conteúdo caracteriza-se como uma técnica de tratamento dos dados obtidos em uma pesquisa qualitativa:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 47).

Além disso, Bardin prevê três fases fundamentais para análise do conteúdo: pré-análise, exploração do material e inferência/interpretação. A pré-análise caracteriza-se pela organização do trabalho – os dados obtidos em termos de sua representatividade, homogeneidade, pertinência – sem omissão. Na exploração do material são criadas categorias para análise temática para registro dos dados, a fim de agrupar padrões de respostas dos investigados. E na inferência ou interpretação interessa o conteúdo latente, além dos dados apresentados, buscando o que se encontra por trás do imediatamente apreendido (BARDIN, 2011).

A apreciação das informações foi em termos do perfil dos profissionais, das diferentes configurações de carreiras paralelas que possuem, do padrão da atração e retenção percebido dos profissionais para com as organizações e da percepção do desenvolvimento decorrente de serem *pc holders*. Foram, assim, elencadas 5 categorias de análise, a saber:

Quadro 2 – Categorias de análise

Categorias de análise	Descrição	Objetivos específicos
Configurações e trajetórias de carreira	Apresenta os diferentes perfis de profissionais e as diferentes combinações e trajetórias de carreiras, identificando os principais fatores motivacionais para o paralelismo na opinião dos profissionais	Conhecer o perfil das carreiras dos profissionais <i>pc holders</i>
Perspectivas sobre carreiras paralelas	Discute o desenvolvimento pessoal e profissional decorrente da prática, identifica os principais benefícios e dificuldades percebidas pelos profissionais pela prática do paralelismo	Identificar os principais benefícios e dificuldades da carreira paralela segundo a perspectivas de <i>pc holders</i>
Perspectiva sobre as organizações	Discute o comportamento das organizações quanto ao paralelismo e o padrão da atração percebido para com as organizações decorrente do fator do paralelismo	Identificar perspectivas de profissionais considerados <i>pc holders</i> sobre carreiras paralelas em termos do que os atrai nas organizações

Instrumentos para inclusão das carreiras paralelas	Identifica instrumentos que na opinião dos profissionais facilitariam o paralelismo se adotados pelas organizações	Propor um conjunto de práticas, oriundas das percepções dos pc holders entrevistados que tragam benefícios para ambos organizações e profissionais e suavizem as dificuldades que a falta de adaptação para o acolhimento de novas formas de carreiras trás para as empresas
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Ao conseguir encontrar padrões nas respostas que possibilitem uma análise direcionada a cada um dos termos de análise propostos foi possível verificar a concordância ou discrepância das informações descobertas com as das pesquisas anteriormente realizadas. A análise foi fundamentalmente qualitativa, inferindo-se, a partir dela, um conjunto de práticas que auxiliem as organizações trato com esta configuração de carreira, sendo tais práticas citadas pelos indivíduos ou depreendidas da análise das respostas em conjunto com a base teórica elaborada.

6. ANÁLISE DOS DADOS

6.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS

Conforme mencionado, foram entrevistados 8 profissionais com carreiras paralelas, com o seguinte perfil:

Quadro 3 – Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Nível de Formação	Carreira Prioritária	Carreira Paralela
E1	F	30	Pós-Graduação	Desenvolvimento de Pessoas	Consultora/ Empreendedora
E2	F	29	Mestrado	Assessor Técnico em Sustentabilidade	Voluntária/ Acadêmica
E3	M	38	Mestrado	Coordenador de Remuneração	Acadêmica
E4	M	43	Pós-Graduação	Especialista de Segmentos	Empreendedor
E5	F	35	Mestrado	Secretária Executiva	Acadêmica
E6	M	40	Ensino Básico	Representante Comercial	Musical
E7	F	30	Graduação	Analista de Contabilidade	Empreendedora
E8	M	33	Graduação	Analista Jurídico	Empreendedor

Fonte: elaborado pelo autor

O grupo analisado é composto por profissionais da região da cidade de Porto Alegre e são, na sua maioria, formados no ensino superior (somente 1 possui apenas ensino básico), sendo que destes, 5 possuem pós-graduação ou mestrado, como mostra o Quadro 2. Suas graduações e pós-graduações são em diversa área: administração, direito, contabilidade, secretariado, sustentabilidades, gestão empresarial e gestão de pessoas. Dentre os entrevistados, 7 possuem carreiras corporativas em instituições financeiras e 1 em empresa moveleira. A média de idade é de 34 anos – o mais novo tinha 29 e o mais velho 43 anos – 4 são mulheres e 4 são homens.

6.2 COMBINAÇÕES E TRAJETÓRIAS DE CARREIRA

Ao se analisar as combinações de carreiras dos entrevistados pode-se perceber a variedade de configurações, indo desde analista jurídico/distribuidor de bebidas/advogado (E8) à músico/representante comercial (E6). O mais ocorrido foi o caso de carreiras paralelas acadêmicas, assim como conclui Azevedo em sua pesquisa, que a “mais comum foi a combinação de uma carreira com a carreira de ensino” (AZEVEDO, 2014^a, p. 133, tradução nossa). A entrevistada E2, além de ser técnica em

sustentabilidade e voluntariar em projetos de empreendedorismo social, está a desenvolver uma carreira voltada a academia. Da mesma forma os entrevistados E3 e E5, além de suas funções de coordenação de remuneração e secretária executiva, respectivamente, decidiram que sua primeira carreira paralela seria a acadêmica, e ambos dão aula em universidades em Porto Alegre. O caso E6 também realiza atividades de ensino, porém são aulas de música particulares.

O empreendedorismo é uma atividade comum a 4 dos entrevistados e cada um é sócio de uma empresa, sendo que um deles possui duas. Cada empresa requer uma natureza de atuação diferentes e suas atividades concorrem com suas carreiras corporativas. E1 trabalha com desenvolvimento de pessoas na gestão de pessoas e também é dona de uma empresa de consultoria na área de educação. E4 é especialista em segmentos de clientes de uma instituição financeira e é o dono dos dois empreendimentos, como citado acima, uma padaria e um restaurante. E7 é analista de contabilidade e sócia de uma empresa de decoração de eventos, e o E8, como apontado anteriormente, é analista jurídico e possui uma empresa de distribuição de bebidas para eventos.

Quando se fala sobre as trajetórias de carreiras dos entrevistados, cada um possui uma história única. Uns se mantiveram em uma mesma natureza de atuação no decorrer de sua carreira e alguns, antes mesmo de chegar a configuração paralela de carreira, tiveram diversas mudanças profissionais. Porém todos os profissionais entrevistados expressaram características semelhantes no trato de suas escolhas. Suas carreiras corporativas são tratadas como prioritárias, pela significância financeira, ao que quase todos relatam ser o “ganha pão”, ficando para as carreiras paralelas outros papeis e motivações, e quase todas transições profissionais deles, seja de mudança de carreira prioritária ou de criação de uma carreira paralela, eram motivadas por alguns fatores comuns – como a satisfação pessoal e a busca por autodesenvolvimento.

Como apresentado anteriormente neste trabalho, Azevedo (2014a), Martel (2000) e Amirault (1997) destacam o que acreditam serem os principais fatores que levam as pessoas pelo caminho do paralelismo, dentre eles: financeiro, transição de carreira, ajuda a conhecido, autodesenvolvimento e condição de trabalho escolhida. Nenhum dos entrevistados levantou os fatores transição de carreira ou ajuda a conhecido, e, ainda

que a questão financeira fosse levantada por alguns deles, eles sempre a tratavam como secundária e como benefício consequente da atividade profissional, e não seu motivador. Porém os entrevistados claramente revelaram os fatores de autodesenvolvimento e condição de trabalho escolhido - onde existe a satisfação pelo trabalho e pelo explorar do potencial da carreira em novas áreas.

6.2.1 Autodesenvolvimento

A busca pelo autodesenvolvimento foi endereçada pelos entrevistados como um dos principais motivos que os levaram a optar por uma carreira paralela. Buscar novas experiências que os desenvolvam em novas competências e ampliem sua visão é um dos principais benefícios e motivadores que os levam ao paralelismo de carreira. Abaixo algumas falas trazidas pelos profissionais:

“[A motivação para desenvolver a carreira paralela não é financeira] Não, é autodesenvolvimento. Claro que a parte financeira pode me ajudar, mas eu não conto com isso” (Entrevistado E1 – Desenvolvimento de pessoas/consultora em educação)

“O desejo foi muito mais por saber que eu tinha uma competência para isso [dar aula]” (Entrevistado E3 – Coordenador de remuneração/professor)

“Eu sou uma pessoa com uma característica muito empreendedora, eu vejo uma oportunidade e isso me instiga muito [...] uma coisa que é legal, é uma oportunidade, que vai te desenvolver como pessoas, vai trazer novas experiências, e ainda vai conseguir agregar renda: Perfeito! Juntando minha característica pessoal e oportunidade de desenvolvimento” (Entrevistado E8 – Analista jurídico/distribuidor de bebidas para festa)

A busca por experiências que sejam capazes de desenvolver o profissional é uma marca do protagonismo de carreira, que o surgimento das carreiras sem fronteiras e proteana disseminou. Cada vez menos a empresa desempenha esforço para criar ações de desenvolvimento dos empregados, mas prefere criar oportunidades de aprendizado,

através de experiências e projetos, e a responsabilidade pela busca do desenvolvimento de suas competências é do próprio empregado. O próprio vínculo do profissional com as organizações se dá na medida em que haja ambiente para o seu desenvolvimento. Antes as organizações eram agentes do desenvolvimento da carreira, agora as atividades profissionais tendem a ser um instrumento a ser utilizado por aqueles que se auto organizam para seu crescimento profissional. A carreira sem fronteiras possui um fator característico que é a independência dos arranjos tradicionais de carreira, desta mesma forma os profissionais com carreira paralela busca formas de desenvolvimento para além das suas organizações, não se limitando a instrumentos formais e tradicionais de aprendizado, como treinamentos, especializações, cursos e outros (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; WEICK, 1996).

6.2.2 Busca por satisfação

Perceptível na fala de todos os entrevistados, a satisfação pessoal aparece como um dos motivadores da opção por carreira paralela. Todos trouxeram este fator, implícita ou explicitamente, como parte das suas decisões profissionais. Abaixo, as falas dos entrevistados mostram como o prazer pela realização da atividade é um motivador presente:

“Como eu já havia trabalhado na área de treinamento, e muitas vezes dando treinamento, eu pensei “eu vou bem nisso também” então quem sabe eu ia para o lado acadêmico. [...] Então eu pensei “como é algo que eu gosto, vou fazer” [...] eu queria dar aula” (Entrevistado E3 – Coordenador de remuneração/ professor)

“O que mais me levou a dar aula - e talvez eu tenha me encontrado nisso [...] é justamente essa questão de satisfação pessoal, porque eu acho que como professor tu consegue ter uma aproximação maior com as pessoas, tu podes mudar alguma coisa na vida das pessoas” (Entrevistado E5 – Secretária executiva/professora universitária)

“Uma das coisas que eu sinto falta na contabilidade é um retorno daquilo que eu faço, por exemplo agora a gente teve dois aniversários infantis daí os teus

clientes ficam extremamente contentes, eles enxergam a festa e dizem “ai, que lindo, obrigado, etc.” [...] esse retorno a contabilidade nunca vai me trazer. [...] É uma coisa que eu via como hobby, e é uma coisa que eu gosto de fazer nas minhas horas vagas” (Entrevistada E7 - Analista de contabilidade/decoradora de eventos)

É possível perceber que em todos os casos o surgimento da carreira paralela ou foi um dos motivadores iniciais ou um dos fatores que os faz querer manter uma carreira paralela. A satisfação pessoal esta é uma característica comum das carreiras não tradicionais. A carreira passa a ser um elemento integrativo da vida, e o sucesso passa a ser é medido por fatores subjetivos, onde valores e objetivos com significado pessoal são buscados acima dos socialmente impostos, como a questão financeira ou ascensão hierárquica, e são orientadores da tomada de decisão dos indivíduos. É por perceberem a sua variedade de interesses e paixões que buscam a carreira paralela, e, para atender esta demanda interna, moldam as suas carreiras de maneira que elas se tornam um conjunto de experiências que se confundem com a vida da pessoa, fazendo com que tudo se torne em um projeto de satisfação pessoal (AZEVEDO, 2014a; DUTRA, 2009; MCCORMICK, 2003 apud AZEVEDO, 2014b).

Independente se a motivação que os fez iniciar o paralelismo é por autodesenvolvimento ou satisfação pessoal, nenhum dos profissionais entrevistados consegue enxergar seu futuro profissional sem o paralelismo. Todos declaram que pretendem continuar indeterminadamente com dupla-carreira, apenas relatando uma possível diminuição de carga de trabalho na aposentadoria. Isso vem de acordo com o fato de que a carreira paralela não é apenas uma oportunidade ou fenômeno isolado e passageiro que ocorreu nas trajetórias dos profissionais, mas uma transformação na própria compreensão e configuração das carreiras atuais, fruto de um mundo multiconectado e multidisciplinar em que vivemos, na busca desenvolvimento profissional e satisfação dos interesses dos indivíduos (AZEVEDO, 2014a).

Vale ressaltar que 7 dos 8 entrevistados trabalham em áreas corporativas de instituições financeiras que, segundo dados de 2015, pagam 166,8% a mais do que a média salarial nacional (G1, 2016). Isso pode ser um fator relevante na hora de se analisar as motivações para o cultivo de uma atividade paralela, uma vez que todos

relataram o benefício financeiro como secundária, e isso pode ser consequência de receberem salários maiores do que o mercado, o que levariam a uma melhor satisfação com a questão financeira e a busca por atividades paralelas motivados por outros fatores, no caso, o autodesenvolvimento e satisfação pessoal.

6.3 PERSPECTIVAS SOBRE CARREIRAS PARALELAS

Uma vez que foram entendidos os fatores que os levaram a procurar por carreiras concomitantes em primeiro lugar, e que nenhum dos entrevistados apresentou a pretensão de deixar de ser um *pc holder* no futuro, informações acerca dos impactos e consequências – benefícios e dificuldades – das suas configurações de carreiras são importantes para expandir o conhecimento sobre a relação do profissional com a sua carreira dupla. As entrevistas trouxeram um grande conjunto de informações acerca das perspectivas que estes profissionais têm sobre as carreiras paralelas.

Dentre os benefícios decorrentes da prática, se destaca o desenvolvimento profissional e pessoal, que foi endereçado por todos os profissionais como um fator importante e uma das principais consequências. Também foram citados o financeiro, como alternativa de renda e maior segurança pela existência de um plano B, e a expansão da rede de contatos. A principal dificuldade destacada é a relacionada ao tempo - todos citaram a falta de tempo como um impeditivo para um maior equilíbrio entre a vida e o trabalho. Além disso foram indicadas como impasses a necessidade de organização para a manter um padrão eficiente de trabalho e a própria qualidade de vida.

6.3.1 Desenvolvimento: melhora da performance e expansão dos horizontes

Quando questionados sobre os benefícios que uma carreira paralela trazia para eles, todos trouxeram o fator desenvolvimento pessoal e profissional, assim como experimentação em novas área e sua consequente ampliação da sua visão profissional. Indagados sobre como percebem o seu desenvolvimento, todos relataram um processo mais rápido e de melhora em áreas muitas vezes sem progresso na carreira primária. As carreiras paralelas causaram a ampliação da sua visão profissional, diversificação dos

conhecimentos, intercâmbio de competências aprendidas de uma carreira na outra e sua consequente melhoria do desempenho das funções e qualificação das entregas. As falas abaixo comprovam isso:

“Para mim o autodesenvolvimento é o principal [benefício], ampliar o conhecimento de outros temas. [...] Eu enquanto profissional me desenvolvi muito mais rápido, me senti muito mais apropriada e segura fazer coisas diferentes do que o meu dia-a-dia na organização. Me senti mais independente, com a autoestima mais elevada” (Entrevistada E1 - Desenvolvimento de pessoas/consultora em educação)

“[A carreira paralela] te diversifica os conhecimentos [...] ela me traz novos conhecimentos, novas habilidades que talvez eu não tenha na minha função. [...] tu acaba exercitando atividades diferentes e te desenvolve em áreas diferentes. [...] Ter duas carreiras agrega muito valor para o profissional” (Entrevistado E5 – Secretária executiva/professora universitária)

“Como são carreiras muito distintas, ela te dá um espectro muito maior da vida profissional [...] alguns artifícios de venda eu utilizo na minha carreira pessoal como músico para me vender como produto, e a questão da criatividade também abre horizontes na minha venda” (Entrevistado E6 – Representante comercial/músico)

“Oportuniza novas experiências, diferentes daquilo que tu está acostumado em uma determinada carreira, te amplia o horizonte [...] tu consegue ter uma visão muito maior das coisas. Este é o melhor benefício, sem sobra de dúvida” (Entrevistado E8 – Analista jurídico/distribuidor de bebidas para festa)

Uma vez que o principal motivo que os levava primeiramente a escolher por uma carreira paralela é a busca por outros meios para se desenvolver, é natural esperar que o principal benefício disso seja o próprio desenvolvimento do profissional, caso contrário haveria alguma forma de frustração com o trabalho, e este não é o caso dos entrevistados. Eles, além de outros fatores, percebem o seu desenvolvimento como o principal pró da carreira, pois a utilizam como instrumento do seu autodesenvolvimento,

devido a busca de desenvolvimento, satisfação, e crescimento profissional para além das fronteiras de uma organização, como aponta Azevedo (2014a) em seus estudos.

Os profissionais também trouxeram que os benefícios não são apenas para eles, mas que as próprias organizações se beneficiam da causa. Tendo em vista que o principal benefício percebido é o próprio desenvolvimento da pessoa profissionalmente, uma decorrência disso é a qualificação do capital intelectual da organização que emprega estes profissionais. A carreira paralela é utilizada como um meio – sem custos para a empresa, diga-se de passagem – de desenvolvimento de competências, e que pode trazer retornos maiores para a sua atividade, de produtividade, inovação, etc.

6.3.2 Tempo: dedicação, esforço e gestão do tempo

O tempo foi prontamente o primeiro fator apontado quando se trata de dificuldades de uma carreira paralela. Na cultura de relações de trabalho que ainda existem hoje, mas que, todavia, está em transformação com a reconfiguração das carreiras, o profissional precisa equilibrar o seu trabalho e a realização de atividades paralelas, que concorrem com o lazer, sono, estudos, família, etc. dentro das restrições existentes – como leis e políticas das corporações. E é justamente a gestão de todos estes elementos que é a principal dificuldade dos *pc holders* entrevistados. Segundo eles a capacidade de organização para garantir a qualidade das suas entregas na carreira corporativa, evitar conflitos de interesse, e respeitar a sua escala de valores pessoal, é um dos pesos negativos do paralelismo.

“A dificuldade é que eu tive que baixar meu padrão de entrega em quase tudo [...] Acho que quando tu faz muita coisa ao mesmo tempo tu muda um pouco teu lema. Eu era muito perfeccionista, e hoje em dia tenho que baixar um pouco a qualidade para conseguir fazer um monte de coisas [...] [A principal dificuldade] é tempo e qualidade” (Entrevistada E2 – Técnica em sustentabilidade/voluntária em empreendedorismo social)

“A principal dificuldade, sem dúvida nenhuma se chama tempo! [...] De 2012 para cá, nos últimos tempos eu mudei um pouco, mas eu não sabia o que era um fim de semana [...] O principal ponto negativo é tempo, é conseguir tempo para fazer

tudo que tem que ser feito” (Entrevistado E3 – Coordenador de remuneração/ professor)

“Acho que realmente é a administração do tempo, porque quando tu não estás num tu estás no outro e ao mesmo tempo tu precisas descansar [...] O que bate é o cansaço de tu ficar trabalhando bastante tempo” (Entrevistada E7 - Analista de contabilidade/decoradora de eventos)

Os entrevistados também trouxeram este impasse da gestão do tempo com a necessidade de se respeitar as escalas de valor que possuem. Com as relações de trabalho rígidas, existe um desequilíbrio, ou, pelo menos, um equilíbrio esforçado. Todas estas barreiras precisam ser administradas, e postas em uma classificação de importância, o que torna a gestão mais complicada. Abaixo alguns comentários dos entrevistados sobre seus esforços para conseguir este equilíbrio:

“Não vou dizer que eu cheguei ao fundo do poço, mas me assustei muito com esta questão de saúde ruim, sabe? [...] Eu tinha muitos projetos paralelos e isso ocupava o espaço da saúde” (Entrevistada E2 – Técnica em sustentabilidade/voluntária em empreendedorismo social)

“Por muito tempo eu não tinha vida [...] era trabalho estudo, estudo trabalho [...] mas quando eu paro e penso: tá, eu vou ter duas carreiras – eu vou ter que ter um tempo para mim. Nenhuma das duas pode me tomar muito mais tempo do que é possível, porque eu realmente quero ter qualidade de vida, quero poder descansar [...] eu prezo muito este equilíbrio entre a vida e o trabalho” (Entrevistado E3 – Coordenador de remuneração/ professor)

“[É preciso] ver se é compatível com os meus negócios e com a minha família [...] tenho uma escala de valores bem desenhada que me faz ter facilidade para ter opções. Tenho família, trabalho e estudo. [...] É preciso atender a esta escala de valores” (Entrevistado E4 – Especialista em segmentos/dono de padaria e restaurante)

“É fundamental [o equilíbrio]. Às vezes parece que teu dia tem mais do que 24h, para fazer tudo isso, e eu ainda tenho minha rotina, que eu faço minha academia,

faço meu exercício, cuido da minha saúde, então tem que ter este equilíbrio, se não chega num ponto em que tu não serve para nenhuma das coisas”
(Entrevistada E7 - Analista de contabilidade/decoradora de eventos)

Não é à toa que o um dos principais contras apontado é a dificuldade de gerir sua dedicação as várias atividades, e o decorrente cansaço. Isso está conectado com a necessidade de equilíbrio entre a vida e o trabalho. Se por um lado as carreiras proteanas e sem fronteiras encaram a carreira como um todo integrativo da vida e trabalho, e supostamente buscam a eliminação dos limites que existiam entre um e outro – atingindo-se um equilíbrio pleno entre a vida e o trabalho (ALBOHER, 2007) –, por outro lado são justamente estas limitações que os profissionais entrevistados trazem como contratempo. As estruturas tradicionais e inflexíveis das organizações e as longas jornadas tornam a gestão do tempo engessada e esforço dedicado maior. O principal ponto parece não estar na falta de interesse em buscar na carreira paralela um meio de atingir satisfação profissional e pessoal, mas nas barreiras que se encontra na tentativa de se gerenciar a carreira.

A dificuldade de gestão do tempo, equilíbrio da vida e trabalho(s) e utilização das carreiras paralelas como instrumento de desenvolvimento mostra a influência das características organizacionais e seu posicionamento nas relações de trabalho na percepção que os *pc holders* tem da das carreiras paralelas. Tanto os benefícios quanto as dificuldades apresentadas podem ser impactadas pelo comportamento das empresas acerca do tema, e para isso os entrevistados também apresentaram suas opiniões.

6.4 PERSPECTIVAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Uma vez que a forma como as organizações reagem as transformações das carreiras e relações de trabalho impacta na percepção que os profissionais têm destas, a entrevista tentou compreender quais as percepções que eles têm acerca das organizações e seus posicionamentos sobre o paralelismo. De maneira geral tentou-se discernir quais as características organizacionais, em termos de cultura, práticas e políticas, que dificultam a manutenção de uma carreira dupla, ou que acabam por torna-la mais facilmente administrada.

Segundo os estudos de Azevedo (2014a) existem as empresas que são contra a prática do paralelismo, as que são indiferentes e as que o incentivam. Foi possível perceber das falas dos entrevistados que não parece existir um incentivo a prática, mas um posicionamento defensivo, e na melhor das hipóteses indiferença. As empresas não têm maturidade para lidar com o assunto, por terem, muitas vezes, visões tradicionalistas das relações de trabalho e não ter total clareza dos benefícios, para ambas as partes, do paralelismo, preferindo ignorá-lo se este não conflitar com a entrega do empregado. “Não existe maturidade”, “existe um pré-conceito”, “não é compreensível”, “não incentivado”, “não é muito conversado” e “não é visto com bons olhos” são falas dos entrevistados que dão o tom do posicionamento das organizações, em que trabalham ou conhecem. Uma diferença de opinião sobre o comportamento das organizações sobre o assunto é dos que possuem carreira paralela acadêmica. “Bem visto” e “normalmente admiram”, porém, acompanham “não consideram interessante” e “raramente entram a fundo no assunto”, mostrando que acreditam que as empresas não tratam o caso com a importância e o impacto que tem. O principal receio que se tem parece ser de que o trabalho paralelo impacte no trabalho do seu empregado, como declara a entrevistada E1, “existe um pré-conceito de que se uma pessoa tem segunda carreira ela vai se dedicar, ela vai priorizar esta carreira em detrimento a empresa que ela está com carteira assinada”.

Quando os profissionais têm uma noção dos motivos da carreira, primária e paralela, entende os benefícios e barreiras que podem vir a existir na tentativa de se administrar as carreiras, eles conseguem identificar algumas das características organizacionais que tem importância neste propósito, que facilitam ou dificultam, que impulsionam ou retardam seus objetivos com a carreira. Dois temas se destacam dos assuntos que julgam importantes para a boa administração das carreiras paralelas, em termos dos atributos das empresas, e estes são *jornada de trabalho e cultura*.

6.4.1 Jornada de trabalho

A questão da jornada de trabalho veio por motivos já apontados: a dificuldade dos entrevistados em administração do tempo e o grande esforço para conseguir equilibrar a vida e o trabalho. Por isso a principal proposição de características que as organizações

deveriam ter, nas opiniões deles, em termos de cultura, práticas e políticas, são coisas como: home-office, horários flexíveis, jornada reduzida, avaliação por entrega e não tempo, etc.

“Política de incentivo a home-office ajuda – se não há um preconceito com as carreiras paralelas – mas essa política de flexibilidade de horário pra mim é fundamental, acho que ajuda muito. Porque, por exemplo, se na minha carreira paralela, se eu quiser sair no turno da tarde para fazer uma atividade e depois compensar estas horas [...] quando tu trabalho por projeto facilita, tu te compromete com a entrega” (Entrevistada E1 - Desenvolvimento de pessoas/consultora em educação)

“A cultura das organizações, em termos de carga horária, de flexibilidade de por trabalhar o home-office, posso ter a flexibilidade de compensar as minhas horas que eu tenho extra, isso tudo te permite compor a tua agenda de forma diferente, quanto profissional. Eu acho que isso é uma tendência, talvez futuramente nós teremos mais profissionais com duas carreiras” (Entrevistado E5 – Secretária executiva/professora universitária)

“[É importante] essa questão de se ter um horário reduzido aqui para conseguir balancear as duas coisas. Ainda tem o horário flexível, tem pessoas que chagam 8h30, outras 9h ou 9h30, tudo isso conforme a necessidade” (Entrevistada E7 - Analista de contabilidade/decoradora de eventos)

Uma vez que existe uma rigidez de cumprimento de horários advinda das leis trabalhistas brasileiras, e da herança do tratamento das relações de trabalho de modo retrógrado comparado a evolução das mesmas, ficam engessados os meios de se administrar as carreiras e a vida – saúde, família, descanso, etc. Muitos posicionamentos conservadores, com rigidez de horários e contrato por jornada, acabam por suprimir potenciais talentos e agentes de mudança e inovação – como os *pc holders*. Isso torna ainda mais difícil de se criar um composto único de vida e trabalho, que é a proposta e ânsia das carreiras contemporâneas. A solução, proposta pelos próprios entrevistados e pelas teorias proteanas e sem fronteiras de carreiras, parece estar nas empresas aprenderem a criar espaços para o desenvolvimento dos talentos e potenciais,

compreendendo que isso pode tornar-se em benefício de ambos, que para cada profissional este espaço é diferente e que, para os *pc holders*, este espaço não está dentro das fronteiras da organização. Pode-se entender também que é comprometer-se com a entrega e facilitar a autogestão da carreira, lidando com as diferenças e atuar como parceira no desenvolvimento ou como provedora de experiências que desenvolvem, dependendo do perfil do indivíduo.

6.4.2 Cultura

A capacidade de criar um ambiente que diminua os detratores e impulse a prática do paralelismo, como fruto da eliminação das fronteiras das carreiras, foi dado como chave para que as empresas e os empregados usufruam dos benefícios deste. Pode se perceber das falas dos *pc holders* entrevistados que este ambiente, este espaço para a gestão autônoma do desenvolvimento, é uma das características organizacionais essenciais. Quando perguntados os atributos que os entrevistados mais consideram quando escolhem uma organização para trabalhar, considerando que são *pc holders*, as características de uma cultura flexível, mente aberta e inovadora, assim como um clima bom que contribua para a qualidade de vida, foram destacados. Isso porque eles acreditam que é num espaço deste tipo em que poderão cultivar melhor as suas visões de carreira.

“[O que eu procuro nas empresas] é a flexibilidade, não só de horário. É uma empresa mais mente aberta, mais tecnológica, mais inovadora, e não muito tradicional. [...] Uma empresa que sabe lidar melhor com a geração atual, e eu acho que é esta geração que trabalho mais com carreira paralela” (Entrevistada E1 - Desenvolvimento de pessoas/ consultora em educação)

“Esse negócio de organização horizontal, de que as empresas dão mais liberdade [...] dão espaço para as pessoas utilizar a criatividade” (Entrevistado E6 – Representante comercial/ músico)

“Eu acredito que organizações mais antigas, com modo de organização mais hierárquico, com chefe naquele modelo antigo tradicional, com o chefe que

manda, com trabalho no espaço físico determinado, aquela coisa que não enxerga muito o futuro é mais difícil” (Entrevistado E8 - Analista jurídico/distribuidor de bebidas para festa)

Os entrevistados propõem que esta cultura precisa trazer a liberdade, autonomia, flexibilidade, respeito e cooperação entre as partes. Estas características culturais permitem um apropriação e controle maior dos profissionais sobre suas carreiras, provendo uma oportunidade mais eficiente de desenvolvimento através do paralelismo, qualificando os recursos humanos das organizações. Em contraponto eles trazem um ambiente competitivo, *workaholic*, desrespeitoso a escala de valores individuais e conservador como um problema para administração das carreiras, tornando-as mais esforçadas e menos produtivas.

6.5 INCLUSÃO DAS CARREIRAS PARALELAS

Tendo em vista as informações levantadas, pode-se inferir que as carreiras evoluíram, que o espectro de trajetória profissional se expandiu, e que as organizações não são mais o limite. Os *pc holders* tornaram-se protagonistas em suas carreiras, procurando no paralelismo instrumentos de autodesenvolvimento e satisfação. Isso traz benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização, mas esta terá que aprender a lidar com uma maior liberdade do empregado se quer criar um ambiente com menos barreiras e impulsador deste novo modo desenvolvimento.

Os fatores levantados como importantes e verdadeiros obstáculos ao paralelismo são o tempo e a cultura organizacional. Nas perspectivas dos entrevistados, a busca pelo autodesenvolvimento e satisfação pessoal está ligada a capacidade deles de gerenciar o composto vida e trabalho com este elemento a mais que são as carreiras paralelas, e por isso o tempo/jornada e a cultura tornaram-se fatores tão relevantes, pois tem impacto direto na gestão da carreira, cabendo as empresas saber administrar. A fim de endereçar estes fatores que foram identificados, com objetivo de incluir as novas configurações de carreira e usufruir dos benefícios que elas trazem para ambas a empresa e o profissional, algumas modificações do modelo tradicional de relações de trabalho precisam ser revisitadas.

Alguns pontos e instrumentos que poderiam ser utilizados pelas organizações podem ser levantados, advindos da compreensão das novas configurações de carreiras – proteana e sem fronteiras – e das próprias dicas dos *pc holders* entrevistados. Ambos home-office, flexibilidade de horários, redução de jornada de trabalho e contrato por entrega tentam disseminar as ideias das carreiras sem fronteiras, de se desvincular dos arranjos, estruturas e formas de controle que as organizações têm sobre o profissional, facilitando a gestão da carreira e vida como um todo.

O home-office tenta eliminar a exigência de presença física da relação da empresa com o trabalhador. Os horários flexíveis colocam na mão dos profissionais a responsabilidade de coordenar a dedicação as suas diferentes atividades diariamente. A redução da jornada de trabalho coloca nas mãos do profissional mais tempo para que, gerindo com mais folga suas atividades diárias, possa investir em seu desenvolvimento e motivações através das carreiras paralelas. O contrato por entrega desvincula ainda, não apenas das barreiras físicas, mas da barreira da jornada de trabalho, estabelecendo uma troca de saber, competência, expertise aplicada em prol da organização, deixando uma ampla liberdade de organização dos elementos vida/trabalho. Todas estas práticas apresentam níveis diferente de flexibilizar as relações de trabalho, concedendo maior autonomia para o profissional autogerir as carreiras, criando um ambiente que facilite o paralelismo, impulsionando o desenvolvimento destes profissionais e aumentando a sua satisfação vocacional.

Existem várias características culturais que demonstram o posicionamento das organizações acerca do formato de carreira da nova geração, e do paralelismo, mais especificamente, que podem criar ambientes hostis a prática ou estimulá-la. A “projetização” do trabalho destes profissionais facilita o contrato por entrega e consegue estabelecer alguns níveis de flexibilidade benéficos, aplicando-se a expertise do *pc holder* em trabalhos com ciclo de duração menor. A liberação de instrumentos de comunicação dentro da empresa permitiria que o *pc holder* resolvesse questões rápidas da sua carreira paralela durante a jornada na organização, pois isso diminuiria o estresse da gestão da atividade de forma restrita, solucionando vários contratempos. Criar um ambiente mais inovador e mente aberta, que conceba a ideia de usar o mercado como um meio de desenvolver seus empregados, oxigenaria a organização permitindo que profissionais

com conhecimentos, rede de contatos, relacionamento e experiências diversas e alheias possam trazer para dentro da empresa e contribuir de forma construtiva para o avanço dela. E ainda ter abertura para diálogo, ter gestores que estejam preparados para ouvir as perspectivas e expectativas dos *pc holders* para juntos conseguirem entrar em um acordo de trabalho. Em suma, é criar um ambiente de valorização do desenvolvimento, pró-atividade, empreendedorismo e saber utilizá-lo para o bem de ambas as partes da relação de trabalho.

Todavia, ainda que seja perceptível que os *pc holders* são pessoas que possuem uma dinamicidade profissional, um empreendedorismo de espírito e uma ânsia por alternativas e busca de novas experiências, claramente eles não são a maioria. Muito do que se exige de regulações hoje é para proteger o trabalhador comum, que, de maneira geral, não possui todo este empoderamento e esclarecimento de carreira que um *pc holder* possui, de forma que o contrato da troca trabalho/recompensa ocorra sem abusos de ambas as partes – organização e trabalhadores. Sem contar que muitos indivíduos se sentem amparados pelas estruturas e necessitam do apoio das organizações para impulsionar o seu desenvolvimento (DUTRA, 2009). Esta visão é trazida por um dos *pc holders*, que afirma que a fim de permitir o desenvolvimento pleno dos profissionais e não os reterem por amarras cerceando sua iniciativa, a empresa agir tendo em mente que deve tratar os seus empregados de maneiras diferentes:

“Eu parto do princípio de que as organizações devem parar de pensar que podem estar favorecendo alguém de alguma maneira em detrimento aos outros. Porque eu acho que tem que se valorizar as pessoas que são mais empreendedoras e que tem atitude para fazer a diferença. Hoje em dia as empresas ficam muito preocupadas com a situação da isonomia de tratamento, que não valorizam as pessoas que tem um perfil diferente. Então eu acho que uma das coisas que as empresas poderiam investir mais é na identificação destes perfis, e a partir disso construir caminhos, para fazer com que a coisa se torne natural” (Entrevistado E8 - Analista jurídico/distribuidor de bebidas para festa)

O problema parece estar no fato de que se adota políticas, regulações, leis e práticas que engessam todo um corpo de trabalhadores com características únicas e diferentes uns dos outros, tratando todos os profissionais da mesma forma.

Cada uma destas práticas são alguns instrumentos trazidos pelo estudo das carreiras paralelas e pelas percepções dos *pc holders* e que objetivam melhorar a relação das empresas com o paralelismo. Para isso parte-se do pressuposto que ambas as partes – organização e profissional – querem honrar seus acordos e procuraram entrar em concordância para benefício mútuo.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho possuía o objetivo de agregar conhecimento para um campo do estudo de carreiras que ainda não recebeu tanta atenção na literatura, ampliando a visão que se tem das carreiras paralelas e trazer atenção para resultados encontrados pela pesquisa. Buscou-se identificar os perfis dos *pc holders* e as perspectivas que têm das carreiras paralelas e das organizações, para a partir disso disponibilizar um conjunto de insumos para que as organizações possam encarar o fenômeno de maneira mais esclarecida.

Entendendo as limitações deste tipo de pesquisa, que pode ser aprofundada em outro estudo buscando uma representação de realidade ainda mais precisa, seriam interessantes procurar grupos de *pc holders* de outros setores do mercado e de gerações diferentes, e ainda pesquisas que possam medir a diferença de desempenho de destes profissionais com aqueles que possuem apenas uma carreira. Tais estudos especificaria ainda mais o perfil destes e esclareceriam os possíveis benefícios para as organizações. Por fim, pela relevância do assunto e pela escassez de estudos sobre o assunto, o autor recomenda a realização de pesquisas, qualitativas e quantitativas, que possam contribuir para a compreensão ainda maior do fenômeno das carreiras paralelas.

Conclui-se deste estudo que é possível considerar as carreiras paralelas não como um fenômeno isolado, mas fruto de uma transformação conjuntural das carreiras contemporâneas, decorrente do que pode ser chamado de eliminação das fronteiras das carreiras e organizações (AZEVEDO, 2014a; DUTRA, 2009). O principal benefício da prática apresenta-se como o desenvolvimento pessoal e profissional, onde o indivíduo experimenta evolução, melhora da performance e ampliação dos horizontes. No objetivo de constituir o paralelismo muitos profissionais têm duro esforço, enfrentando normalmente problemas relacionados ao tempo e equilíbrio entre a vida e o trabalho. A forma como as organizações se posicionam em relação ao fenômeno também acarreta em dificuldades para o *pc holder*, sendo a jornada de trabalho e a cultura organizacional os principais pontos a serem avaliados. Todo o empenho na constituição de carreiras paralelas está de alguma forma relacionado ao desejo por autodesenvolvimento e busca pela satisfação pessoal.

Existem inúmeras formas de como a organização pode endereçar estes problemas, de forma que ambas empresas e profissional possam usufruir dos benefícios do paralelismo, e todas elas começam pelo diálogo. Os dois precisam entender os anseios, expectativas e perspectiva sobre o assunto e a organização precisa estar ciente das peculiaridades de cada um de seus empregados e suas respectivas carreiras. Pois, ainda que seja perceptível que os *pc holders* são pessoas que possuem uma dinamicidade profissional, um empreendedorismo de espírito e uma ânsia por alternativas e busca de novas experiências, claramente eles não são a maioria, o que leva a necessidade de saber lidar com diferentes expectativas profissionais de maneira que se proteja o empregado comum e se valorize o profissional como o *pc holder*.

Assim, como visto no estudo, sugere-se um conjunto de práticas como home-office, flexibilidade de horários, redução de jornada de trabalho, contrato por entrega, “projetização” do trabalho, contrato por entrega, liberação de instrumentos de comunicação dentro da empresa, valorização da inovação e mente aberta e ainda ter abertura para diálogo. Tais práticas foram trazidas como disseminar as ideias das carreiras sem fronteiras, flexibilizando a jornada de trabalho e facilitando a gestão da carreira e vida como um todo, além de possibilita um ambiente que valorize as características empreendedoras e proativas dos profissionais *pc holders*, fazendo uso dos benefícios para ambos profissionais e organizações.

Este trabalho oportunizou conhecer diversos tipos de profissionais possibilitando conhecer suas diferentes trajetórias e características comuns, dando uma visão mais abrangente sobre o espectro em que o assunto “carreira” se encontra. De certa forma, estimulou a busca por um maior protagonismo e empoderamento profissional, mostrando que existem formas de se criar um composto pessoal e com significado subjetivo para as carreiras.

REFERÊNCIAS

ALBOHER, M. **One Person/Multiple Careers: A new model for work/life success.** New York, NY: Warner Business Books, 2007.

AMIRALTA, T. **Multiple jobholders: what else do I want to do when I grow up?** 40(4) ed. [S.I]: Occupational Outlook Quarterly, 1997. 42-47 p.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individuals action and economic change.** London, UK: Sage Publication, 1999.

ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. **A new career lexicon for the 21st century.** 10(4) ed. Briarcliff Manor, NY: The Academy of Management Executive, 1996. 28-39 p.

AZEVEDO, M. C. B. **Parallel careers and its consequences to companies in Brazil.** 11 ed. Rio de Janeiro, RJ: Brazilian Administration Review, 2014. 125-144 p.

AZEVEDO, M. C. B. **Postgraduates with Parallel Careers: Who Are They in Brazil?** 12(22) ed. [S.I]: Estrategias, 2014. 85-91 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRISCOE, J. P., FINKELSTEIN, L. M. **The “new career” and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?** 14(3) ed. Illinois: Career Development International, 2009. 242-260 p.

DOHERTY, N. **Surviving in an era of insecurity.** 5(4) ed. Bedford, UK: European journal of work and organizational psychology, 1996. 471-478 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

G1 – Globo Notícias. **Veja as 10 áreas com as melhores médias salariais do Brasil**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/11/veja-10-areas-com-melhores-medias-salariais-do-brasil.html>>. Acesso em: 5 de nov. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Rio Grande do Sul: UFRGS Editora, 2009.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1976.

_____. **Career development in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

_____. **Careers in and out of organizations**. London, UK: Sage, 2002.

INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2006

LONDON, M.; STUMPF, S. apud HALL, D. T. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

MARTEL, J. **Reasons for working multiple Jobs**. [S.l]: Monthly Labor Review, out. 2000. 42-43 p.

MCNEIL, I. R. **Relational contract: What we do and do not know.** [S.l.]: Wisconsin Law Review, 1985. 483-525 p.

ROBBINS, S. P. **Layoff-survivor sickness: a missing topic in organizational behavior.** 23(1). [S.l.]: Journal of Management Education, 1999. 31-43 p.

RUF – Ranking Universitário Folha. **O ranking geral de universidades.**

[<ruf.folha.uol.com.br/2012/rankings/rankingdeuniversidades/>](http://ruf.folha.uol.com.br/2012/rankings/rankingdeuniversidades/) Acessado em abril de 2016.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. **The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility.** 69 ed. USA: Journal of Vocational Behavior, 2006. 19-29 p.

WEICK, K. E. **Enactment and the boundaryless career: organizing as we Work.** New York, NY: Oxford University Press, 1996.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Perfil do Entrevistado	
1.	Nome
2.	Idade
3.	Sexo
4.	Estado civil
5.	Número de filhos
6.	Formação Acadêmica
Perfil da Carreira	
7.	Qual a sua primeira carreira?
8.	Qual(is) a(s) sua(s) carreira(s) paralela(s)?
9.	Qual a sua trajetória de carreira?
10.	Qual o motivo da escolha de ser um pc holder?
11.	Qual o motivo da combinação?
12.	Qual o tempo dedicado a cada uma das carreiras?
13.	Quais as principais dificuldades do paralelismo?
14.	Quais os principais benefícios do paralelismo?
15.	Qual seu plano para o futuro? Ele inclui o paralelismo?
Perfil das Organizações	
16.	Qual o comportamento da organização em relação ao seu paralelismo
17.	Características de uma organização que facilitam o paralelismo (ambiente, cultura, políticas, etc.)
18.	Características de uma organização que dificultam o paralelismo (ambiente, cultura, políticas, etc.)
19.	Atributos de atração e retenção
20.	Como você percebe o seu desenvolvimento decorrente do seu paralelismo?

21.	Que práticas a empresa pode ter para impulsionar o teu desenvolvimento?
22.	De que forma a empresa pode ou pederia se beneficiar do paralelismo?
23.	Como tu percebe a necessidade de equilíbrio entre vida e trabalho?
24.	Que instrumentos poderiam ser utilizados pela organização para incluir esta nova configuração de carreira?