

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL JOSÉ RODRIGUEZ MIRANDA

**A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DO RAMO FINANCEIRO**

PORTO ALEGRE

2022

GABRIEL JOSÉ RODRIGUEZ MIRANDA

**A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DO RAMO FINANCEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Cláudia Sirangelo Eccel Alvim

PORTO ALEGRE

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico esse trabalho aos meus pais, Eduardo e Mônica, que sempre fizeram de tudo para que eu conseguisse focar a minha vida sem pular etapas, inicialmente dedicado em estudos no colégio, posteriormente na graduação e, ao mesmo tempo, experimentar o mercado de trabalho. Sempre proporcionaram e ainda proporcionam momentos que me formam como pessoa e profissional, eles são meu espelho.

Dedico esse trabalho às minhas irmãs, Juliana e Mariana, que sempre me impulsionaram e serviram como exemplo na minha formação pessoal e profissional. O que eu sou hoje devo muito a elas, pois também fui formado com essas experiências.

Dedico também a minha namorada, Giulia, que sempre esteve do meu lado me apoiando e incentivando nos diversos momentos da vida. Como um exemplo de pessoa para mim, admiro ela por buscar sempre aquilo que sonha e não se contentar com o que está distante ou apresenta dificuldades.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram nas entrevistas e na condução do trabalho, entendendo o momento e se colocando à disposição para ajudar. Além disso, por serem profissionais de TI, agradeço também aos entrevistados, que me ajudaram a formatar e concluir esse trabalho com suas histórias profissionais e pessoais.

Não poderia deixar de agradecer aos colegas e professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial o colega Felipe, pois esteve todo esse percurso da graduação comigo e se fez presente desde o meu primeiro dia de aula. Além disso, agradeço a professora Claudia Eccel, que me inspirou no formato remoto emergencial com a sua dedicação e rápido aprendizado com esse novo modelo na UFRGS, proporcionando um aprendizado de maneira diferente e conectada com os alunos.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar como os profissionais de TI se posicionam diante de suas carreiras, elencando os fatores considerados para mudanças ou permanência na organização e quais são seus principais desafios. Os comportamentos identificados foram os de aprendizado contínuo e individualização da carreira conectada com o sentimento de orgulho dos profissionais. Foi realizada uma pesquisa exploratória com 10 profissionais que atuam na área de TI. Os resultados indicam que os profissionais de TI possuem um perfil de recorrente aprendizado e atualização profissional, buscando conduzir suas próprias carreiras e valorizam bons ambientes profissionais para exercerem seus trabalhos. Mesmo que identificado como comportamento, pôde-se perceber que os profissionais também encaram o aprendizado contínuo como o principal desafio da área de atuação. Como motivações para permanência na organização, pôde-se concluir que os *fatores organizacionais*: satisfação com o que é feito no trabalho, o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e a satisfação salarial. Além disso, o sentimento de ser respeitado no âmbito pessoal e profissional e uma organização que ofereça desafios constantes e atualização do conhecimento do profissional. Por outro lado, a insatisfação salarial e a impossibilidade de crescimento organizacional no meio técnico são fatores fundamentais para a saída destes profissionais da organização.

Palavras-chave: Carreira; Carreira Proteana; Tecnologia da Informação

## **ABSTRACT**

The aim of this work was to identify and analyze how IT professionals position themselves throughout their careers, listing the factors considered for changes or permanence in organizations and what are their main challenges. The behaviors identified were those of continuous learning and individualization of the career along with the professionals' feeling of pride. An exploratory research was carried out with 10 professionals working in the IT area. The results indicate that IT professionals have a profile of recurrent learning and professional updating, seeking to lead their own careers and they value good professional environments to carry out their work. Although continuous learning was identified as a behavior, IT professionals also face it as the main challenge in their work. As motivations for staying in the organization, there were stated organizational factors, such as: 1. satisfaction with what is done at work; 2. the work environment; 3. the relationship with colleagues; and 4. salary satisfaction. In addition to those factors, feeling respected personally and professionally, and an organization that offers constant challenges and updating the professional's knowledge, were relevant. On the other hand, salary dissatisfaction, and the impossibility of organizational growth in the technical area are fundamental factors for the departure of these professionals from the organization.

Keywords: Career; Protean Career; Information Technology

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
2.1 OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
<b>3. REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
3.1 O MODELO DE CARREIRA PROTEANO	14
3.2 A RELAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE TI COM O TRABALHO	16
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>20</b>
4.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	20
4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	21
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>22</b>
5.1 COMPORTAMENTOS DO PROFISSIONAL DE TI NA CARREIRA	23
5.1.1 Os desafios do profissional	24
5.1.2 Saída da tecnologia da informação	25
5.1.3 Mudança ou permanência de empresa	27
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA</b>	<b>37</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da crescente diversidade dos modelos de carreira, Fontenelle (2005) diz que mobilidade e flexibilidade estão cada vez mais presentes na construção das trajetórias e na relação da pessoa com o trabalho. Mobilidade é caracterizada pela possibilidade de ascensão social, mudança de função, emprego e até mesmo de cidade; flexibilidade, definida pela visão de curto prazo e rápidas mudanças, consequenciando uma quebra de rotina do trabalho e da vida pessoal.

Pode-se dizer que essas mudanças, principalmente dentro do mercado da TI, são influenciadas pela alta demanda do mercado por esses profissionais e, com isso, segundo o Brasscom TecFórum de 2022, espera-se a criação de, em média, 159 mil empregos por ano até 2025, reforçando uma possível tendência a uma maior mobilidade de empresa por parte dos profissionais em momentos de maior demanda do mercado e menor índice de desemprego (STEIL et al. 2022).

Segundo Hall (1996), a carreira proteana se caracteriza pela responsabilidade do indivíduo em conduzir a sua própria carreira, possibilitando mais autonomia e distância da organização em que está inserido. Como dito por Baruch e Sullivan (2009), o nome de carreira proteana surge com a relação ao deus grego Proteus, que caracteriza-se como um deus mutável e, quando associa-se isso ao mundo organizacional, Hall (1996) comenta que esse modelo de carreira possibilita diversas formas e caminhos para o sucesso no trabalho à medida que o meio e a própria pessoa mudam, conectado às características citadas por Fontenelle (2005). Comparando-a com a carreira tradicional, na qual o caminho objetiva chegar ao topo da pirâmide organizacional, Hall (1996) informa que as realizações pessoais e o sentimento de orgulho tendem a ter mais importância na condução da carreira pelas pessoas, intensificando o ponto da individualização do modelo proteano.

Além disso, a crescente de novas tecnologias corrobora com o citado anteriormente: são exigidas dos profissionais as suas competências individuais como resiliência e adaptabilidade (VELOSO; DUTRA, 2011). Percebe-se que, para conduzir a própria carreira, como entende-se a carreira proteana, é necessário contar com essas competências, com isso, Evans (1996) diz que existe um foco cada vez maior nas organizações em contratar e remunerar seus profissionais de acordo com suas competências e habilidades.

Adentrando as capacidades individuais, segundo Hall (1996), no modelo de carreira proteano a pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento e, por esse fator, as pessoas tratarão da reinvenção de suas carreiras ao longo do tempo. Além disso, quando fala-se sobre

resiliência e adaptabilidade, Hall (1996) afirma que a carreira proteana é caracterizada pelo aprendizado contínuo. Por sua vez, esse aprendizado é obtido por meio das diversas experiências do indivíduo, que é responsável pelo seu desenvolvimento, de forma independente das organizações as quais se insere. Por assim ser, dadas as características do modelo proteano, existe uma mudança considerável na relação da organização com o empregado:

A relação ainda é ganha-ganha, mas é mais igualitária. O funcionário não entrega cegamente à organização a sua carreira. A organização não assume um ônus não assumível. A tremenda energia antes necessária para manter relacionamentos pode ser usada para fazer um bom trabalho. (HALL, 1996, p. 11).

Sendo assim, até aqui entende-se que há consenso na caracterização do profissional proteano quando fala-se sobre suas competências de adaptabilidade e resiliência de acordo com o citado e comentado pelos autores. Porém, segundo três estudos realizados por Hall, Briscoe e DeMuth (2006), encontrou-se discordância em relação à mobilidade desses profissionais quando comparado com o trazido por Fontenelle (2005).

O estudo 1 foi realizado com estudantes de administração, estudantes de MBA, gerentes de nível médio e executivos de nível superior. O estudo 2 foi conduzido com estudantes de graduação, MBA e EMBA. Por último, no estudo 3 foram envolvidos estudantes de graduação e MBA. De modo geral, Hall, Briscoe e DeMuth (2006) concluem que a mobilidade não deve ser diretamente relacionada com o modelo de carreira proteano, mas sim com as atitudes do profissional na construção de sua carreira, pois não identificaram em nenhum dos estudos relação real entre mobilidade e o modelo de carreira estudado.

Ao reconectar-se com as ideias de Fontenelle (2005), pode-se perceber que existe discordância da autora quando fala-se no termo de mobilidade dos profissionais comparando com o trazido por Hall, Briscoe e DeMuth (2006). Por sua vez, Fontenelle (2005) informa em seu texto que identificou uma enorme mobilidade de profissionais que frequentaram o CEAG durante dois anos e meio.

Dada a existência do modelo de carreira proteano e a divergência apresentada, Briscoe, Finkelstein (2009 *apud* ALVARENGA; BIZARRIAS; FREITAS, 2015), citam a carreira sem fronteiras como a principal responsável pela mobilidade, seja ela física, caracterizada pela tendência do profissional se movimentar entre organizações, ou psicológica, caracterizada pelo profissional pensar para além da organização que está inserido.

Dado os três estudos principais citados anteriormente, é notável que a mobilidade não deve ser rigorosamente ligada ao modelo de carreira proteano e, para além disso, é deixado como hipótese que essa característica esteja mais ligada a personalidade do profissional, sua idade e até mesmo de acordo com a cultura do mesmo (HALL; BRISCOE; DEMUTH, 2006).

Quando é retomada a caracterização de Hall (1996) acerca da carreira proteana, a qual o indivíduo tem a responsabilidade de conduzir e gerenciar a sua carreira, pode-se dizer que o teletrabalho ou trabalho remoto tende a ganhar força devido a individualização comentada, justamente por se tratar de um modelo de trabalho em que o trabalhador possui maior autonomia na sua rotina diária (CAÑIBANO, 2019 *apud* JUNIOR; SALTORATO, 2020, p. 10). Para além disso, a chegada da Covid-19, pandemia declarada em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), caracterizada pela transmissão em massa do vírus Sars-CoV-2 (VIEIRA; ANIDO; CALIFE, 2022), acentuou o cenário do teletrabalho, principalmente quando se comenta sobre o mundo da tecnologia da informação (TI), que, segundo Rocha e Amador (2018), é o grande possibilitador desse modelo de trabalho.

Com o intuito de aprofundar o tema de carreira proteana no cenário da tecnologia da informação (TI) de grandes empresas brasileiras, destaca-se a investigação realizada por Ramos e Joia (2014), que procuraram aprofundar a situação de *turn-away* dos profissionais de TI, situação essa caracterizada pela troca da profissão por outra na mesma empresa ou em um local diferente (JOSEPH; BOH; ANG; SLAUGHTER, 2012). O que se tornou conhecido pelo estudo de Ramos e Joia (2014), é que os profissionais de TI elencam como seus principais motivadores de modificação de carreira a busca por novas atividades, desafios e experiências, conectando-se com o visto até aqui acerca do modelo de carreira proteano. Além disso, os autores também comentam que profissionais mudam de área sem necessariamente estarem insatisfeitos, porém, foi levantado que o cansaço proveniente do mundo da TI e de rápidas mudanças na área é considerado como um dos motivadores para troca de função.

Para além disso, Moreno, Cavazotte e Farias (2009), aprofundam sobre os principais fatores de carreira do profissional de TI com base nos autores Ferrat e Short (1986), comentando que, para manter um profissional de TI engajado, é necessário: *Orientação*, caracterizado pelo caminho a ser seguido e entendimento do que é necessário fazer; *Socialização*, quando atende-se às necessidades de envolvimento social do empregado; *Estima*, referido como sentimento de ser respeitado no âmbito pessoal e profissional; *Compreensão*, relação de entendimento a respeito do seu desempenho esperado no trabalho; *Poder*, denominado como possibilitador para tomar decisões importantes e impactantes na rotina do trabalho. Conectando-se ainda mais com o conceito de carreira proteana, Bartol e

Martin (1982 *apud* MORENO; CAVAZOTTE; FARIAS, 2009), afirmam que o profissional de tecnologia da informação caracteriza-se por apresentar menor necessidade de interação social devida a sua relação com o trabalho ser direta e diariamente com a máquina. Por outro lado, segundo Araújo e Pedron (2015) em níveis hierárquicos de liderança técnica, faz-se necessário o desenvolvimento das seguintes *soft skills* elencadas pelos profissionais: habilidade em comunicar-se em múltiplos níveis, liderança, discernimento e habilidade de comunicação oral, respectivamente.

Diante do exposto, é notável a preocupação dos profissionais acerca de suas carreiras. Dado os diversos fatores relacionados à carreira proteana e considerando a grande tendência de trabalhar remotamente, em especial após o início da pandemia de Covid-19, este trabalho propõe-se a responder é: **como os profissionais de TI se posicionam diante de suas carreiras e quais os fatores considerados para mudanças ou permanências e desafios enfrentados?**

A partir dos resultados, espera-se gerar insumos para a área de gestão de pessoas refletir acerca das mudanças nas recentes formas de trabalhar, em especial na área de tecnologia e, além disso, poderá contribuir para que profissionais que vivenciam tais situações reflitam sobre seus efeitos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar como os profissionais de TI se posicionam diante de suas carreiras, elencando os fatores considerados para mudanças ou permanência na organização e quais são seus principais desafios.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e descrever os principais comportamentos dos profissionais de TI diante de suas carreiras;
- Identificar os principais desafios ou obstáculos de carreira percebidos pelos profissionais de TI;
- Identificar a presença das principais características do modelo de carreira proteano na relação dos profissionais de TI com o trabalho;
- Identificar e analisar os fatores considerados pelos profissionais de TI para mudança de carreira;
- Identificar e analisar os fatores considerados pelos profissionais de TI para a mudança de organização;
- Identificar e analisar os fatores considerados pelos profissionais de TI para a permanência na organização;

### 3. REVISÃO TEÓRICA

O assunto carreira intensifica-se com a crescente sociedade industrial capitalista liberal, caracterizada pela possibilidade de ascensão social e econômica, com pilares de liberdade, individualidade e igualdade. Sendo assim, a carreira encontra-se presente como um meio para o objetivo de ascensão dessa sociedade. Por volta dos anos 80 o tema gestão de carreira começa a ser levado em consideração pelas grandes empresas, dada a necessidade delas de profissionalizar a gestão interna. A partir desse momento que a força pessoal, ou seja, o capital humano das organizações, passa a ter valor para as práticas de gestão das empresas (CHANLAT, 1995).

Ainda comentado por Chanlat (1995), as carreiras podem ser agrupadas em dois modelos principais que estão caracterizados conforme Tabela 1 abaixo:

Tabela 1  
Os Modelos de Carreira

Modelo tradicional	Modelo moderno
<p>Um homem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pertencente aos grupos socialmente dominantes</li> <li>- estabilidade</li> <li>- progressão linear vertical</li> </ul>	<p>Um homem e/ou uma mulher</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pertencente a grupos sociais variados</li> <li>- instabilidade</li> <li>- progressão descontínua vertical e horizontal</li> </ul>

FONTE: CHANLAT (1995), p. 71

Conforme comentado por Chanlat (1995), o modelo tradicional conecta-se com sociedades em que há a divisão sexual do trabalho, pouca diversidade populacional e instrução social dividida de maneira desigual. Pelo lado organizacional, as empresas ofereciam certa estabilidade e empregos. Em contrapartida, o modelo moderno se fortalece à medida que existe uma elevação no grau de instrução da população, possibilitando às mulheres e demais indivíduos excluídos anteriormente uma presença maior no mercado de trabalho. Além disso, as mudanças tecnológicas, o impulsionamento da diversidade étnica e a

globalização da economia, contribuem para uma mudança comportamental na carreira das pessoas, fazendo com que a torne mais instável e descontínua.

Aprofundando-se na carreira moderna, Chanlat (1996), elenca as principais mudanças sociais e econômicas que fizeram com que o tema de carreira sofresse uma mudança drástica frente ao conhecido na carreira tradicional. A precarização do trabalho fortalece a visão de instabilidade através de contratos provisórios, remuneração inferior e redução de benefícios, afetando principalmente grupos periféricos, como mulheres e imigrantes (CHANLAT, 1996). Assim como comentado por London e Stumph (1982 *apud* VELOSO; DUTRA, 2010), carreira trata-se de uma evolução de estágios em um meio imprevisível, afetando o conhecido como carreira linear, pois entende-se que tanto o indivíduo quanto as organizações sofrem movimentos com o decorrer do tempo e dos acontecimentos.

De modo geral, segundo Hall (2002 *apud* VELOSO; DUTRA, 2010), carreira pode ser caracterizada de 4 maneiras principais, conforme Tabela 2 abaixo:

Tabela 2  
Os 4 significados de carreira

1. <i>Carreira como avanço</i>	Crescimento na direção vertical, como subida de cargos por meio de promoções e popularmente conhecida.
2. <i>Carreira como profissão</i>	Carreira relacionada ao status e a progressão do mesmo. Trabalhos sem essas características não são considerados carreira.
3. <i>Carreira como sequência de trabalhos durante a vida</i>	Definição mais robusta pelos escritores das ciências comportamentais. Não diferenciam o modelo de trabalho, a ocupação ou status para a definição de carreira. Todas as pessoas que possuem algum tipo de relação com trabalho é tratada como participante de sua carreira.
4. <i>Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida</i>	Também representativa para os escritores da ciência comportamental, nessa caracterização o foco está no como as pessoas experimentam e os trabalhos em

	sua sequência e as atividades realizadas durante essa construção.
--	---

FONTE: HALL 2002 *apud* VELOSO; DUTRA, 2010.

---

Por assim ser e devido às características comentadas na Tabela 2, Hall (2002 *apud* VELOSO; DUTRA, 2010), define a carreira como "a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa".

### 3.1 O MODELO DE CARREIRA PROTEANO

O modelo de carreira proteano, caracterizado por Hall (1996) como a responsabilidade do indivíduo em conduzir a sua própria carreira, valorizando as competências pessoais de adaptabilidade e identidade, as quais destacam o profissional, sendo essas características mais importantes do que habilidades e conhecimentos gerais básicos. Dito por Hall (1996) como a moeda básica da carreira do próximo século, essas competências estão presentes nos profissionais de tecnologia de hoje.

Para além disso, Hall (1996) traz à tona que a carreira proteana é identificada pelo aprendizado contínuo, ou seja, o trabalho passa a simbolizar ainda mais a individualização nas carreiras desses profissionais e não há mais o mesmo envolvimento organizacional. Sendo assim, o profissional não está entregue e altamente preso à organização, mas pode estar conectado com as crenças da mesma, pois o sentimento de orgulho ganha força nesse modelo de carreira. Além disso, como ainda comentado por Hall (1996, p.11):

Quanto mais a pessoa aprender a se adaptar às condições de mudanças de objetivos e, a formar novas imagens de si mesma, à medida que o mundo muda, mais a pessoa está, de fato, aprendendo a aprender. Assim, adaptabilidade e identidade são competências mais importantes do que as habilidades e conhecimentos básicos. São essas capacidades para aprender a aprender que serão a moeda básica da carreira multidisciplinar autodirigida do próximo século. Será simplesmente muito demorado e muito caro para as pessoas esperar que lhes digam o que aprender ou esperar até que um novo programa de treinamento seja criado para criar aprendizado para elas.

Em concordância com o dito por Hall (1996), Veloso e Dutra (2011) apontam que a crescente de novas tecnologias, sendo a tecnologia da informação um dos focos deste trabalho, exige dos profissionais, em maior intensidade, as suas competências individuais

como resiliência e adaptabilidade. Percebe-se que é necessário o desenvolvimento dessas competências para conduzir a própria carreira, como entende-se a carreira proteana, e, com isso, Evans (1996) menciona que a remuneração e a contratação dos profissionais estão cada vez mais atreladas às competências e habilidades dos mesmos.

Em suma, Hall (1996) traz as principais características do chamado novo contrato de carreira na Tabela 3 a seguir:

---

Tabela 3  
A carreira proteana do século 21

---

- O objetivo: sucesso psicológico
  - A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização
  - A carreira é uma série de mudanças de identidade e aprendizagem contínua ao longo da vida
  - A "idade da carreira" conta, não idade cronológica
  - A organização oferece:
    - Desafios de trabalho
    - Relacionamentos
  - Desenvolvimento não é necessariamente:
    - Treinamento formal
    - Reciclagem
    - Mobilidade ascendente
  - Perfil para o Sucesso:
    - Do saber ..... para aprender como
    - Da segurança no trabalho.....para a Empregabilidade
    - Das carreiras organizacionais.....para carreiras proteanas
    - Do trabalho pessoal.....para todo o eu
- 

Fonte: HALL (1996), p. 9

---

Por existir essa alteração na relação das pessoas com a organização, uma hipótese a ser estudada com os profissionais de tecnologia da informação é a tendência dos mesmos à mobilidade entre empresas, pois, como identificada tal divergência dos autores, Hall, Briscoe e Demuth (2006), dizem que mobilidade não deve ser rigorosamente ligada ao modelo de carreira proteano, porém, Fontenelle (2005) trata a mobilidade como um dos principais caracterizadores deste modelo, como exemplificado em seu texto:

De acordo com a entrevista realizada com um dos participantes da reformulação do CEAG, nas sondagens feitas junto aos alunos tendo em vista a reformulação do

curso, bem como – e especialmente – nos dados reais de mudança de posição de cargo e de emprego que esses alunos vivem durante os dois anos e meio que freqüentam o CEAG, ficou evidente que há uma enorme mobilidade desses alunos-profissionais: de função, emprego, cidade, etc., ao ponto da mala-direta dos alunos se tornar obsoleta a cada ano.

Para além disso, outro fator a ser considerado para análise no estudo dos profissionais de tecnologia da informação de grandes empresas brasileiras advém da "idade da carreira", a qual um profissional cria e desenvolve diversas carreiras ao longo da sua vida, fortalecendo a característica de aprendizado contínuo e relacionamentos no trabalho (HALL, 1996).

### 3.2 A RELAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE TI COM O TRABALHO

Segundo Ang e Slaughter (2000), a vida útil de conhecimento do profissional de TI dos anos 2000 já era estimada em cerca de 2 anos, diferenciando-se dos demais profissionais que possuíam um conhecimento básico com maior prazo de validade. Tal relação "emergencial" com o trabalho faz com que os mesmos estejam sempre em busca de novos conhecimentos e habilidades para manterem-se atualizados, conectando ainda mais esses profissionais com o conceito de aprendizado contínuo da carreira proteana trazido por Hall (1996).

Dado este cenário, destaca-se a investigação realizada por Ramos e Joia (2014), aprofundando-se no conceito de *turn-away* dos profissionais de TI, ou seja, caracterizada pela troca da profissão na mesma empresa ou em um local diferente (JOSEPH; BOH; ANG; SLAUGHTER, 2012). Os autores descobriram que os profissionais de TI elencam como seus principais motivadores de modificação de carreira a busca por novas atividades, desafios e experiências. Além disso, foi levantado que o cansaço proveniente do mundo da TI e de rápidas mudanças na área é considerado como um dos motivadores para troca de função.

Em contraponto com a independência do profissional sobre sua carreira, nota-se que existe influência da organização para a mobilidade desses profissionais quando a empresa não os oferece recursos suficientes para a manutenção e atualização dos seus conhecimentos e habilidades, ou seja, há a atuação individual do profissional para tal objetivo, porém também existe o papel da organização nesse desenvolvimento individual (JOSEPH; ANG, 2001).

Segundo Steil et al. (2022), os fatores determinantes para o profissional tomar a decisão de permanecer ou sair de uma organização são subdivididos em 4 categorias: individuais, ocupacionais, organizacionais e ambientais. A exemplo dos autores, os *fatores individuais* englobam questões de idade, sexo, estado civil e nível de escolaridade. Tratando-se dos *fatores ocupacionais* são relacionados ao trabalho desempenhado pela pessoa

na organização e as consequências do mesmo em sua vida, como salário, bem-estar e qualidade de vida, por exemplo. Já os *fatores organizacionais* estão conectados com a cultura da organização e como isso impacta e envolve o trabalhador. Por último, os *fatores ambientais* são tratados como fatores externos à organização, mas que impactam diretamente na escolha do profissional, como troca de governos e crises econômicas, por exemplo.

Ao levar em consideração os 4 fatores acima citados, Steil et al. (2022), propuseram-se a entender com 440 profissionais de TI que atuam em Santa Catarina no ano de 2016 com base em duas perguntas: “Por que você permanece trabalhando nesta empresa?” e “Por que você poderia deixar esta empresa no futuro?”. A primeira pergunta gerou 475 códigos para análise e 733 ocorrências, a segunda pergunta gerou 407 códigos e 813 ocorrências. A tabela 4 abaixo foi usada pelas autoras para exemplificar a metodologia de análise:

Tabela 4  
Exemplos do processo de análise e codificação das respostas

Pergunta	Resposta	Códigos iniciais	Códigos finais atribuídos
Por que você <i>permanece</i> trabalhando nesta empresa?	Pela oportunidade de crescimento acelerado. Pela autonomia para desenvolver novos projetos. Pelo alinhamento dos valores da empresa com os meus valores.	Oportunidade de crescimento acelerado	Crescimento profissional
		Autonomia	Autonomia
		Alinhamento de valores	Cultura organizacional
Por que você poderia <i>deixar</i> esta empresa no futuro?	Possibilidade de crescimento, plano de carreira, possibilidade de desenvolver novas competências, melhor salário, melhores benefícios, horários flexíveis, ambiente mais livre, possibilidade de trabalhar em casa.	Possibilidade de crescimento	Crescimento profissional
		Plano de carreira	Plano de cargos e salários
		Possibilidade de desenvolver novas competências	Aprendizagem
		Melhor salário	Satisfação salarial

---

Melhores benefícios	Satisfação com benefícios
Ambiente mais livre	Condições de trabalho
<i>Home office</i>	Práticas de gestão

---

FONTE: STEIL; BELLO; FREITAS; KRONBAUER; CUFFA, 2022, p. 9.

---

Após a coleta dos dados, Steil et al. (2022), concluiu em seu estudo que os fatores principais para o movimento organizacional dos profissionais de TI em Santa Catarina são, em maior importância, fatores *ocupacionais e organizacionais*, seguidos de motivadores *ambientais e individuais*.

Aprofundando-se nos dois fatores principais apresentados por Steil et al. (2022) com os resultados, os exemplos *ocupacionais* considerados para a permanência na organização trazidos pelos autores foram: satisfação com a natureza do trabalho, com o ambiente de trabalho, no relacionamento com colegas e a satisfação salarial, sendo a insatisfação deste último item o principal motivador para a saída do profissional da organização. Tratando-se dos fatores *organizacionais*, a presença da prática do *home-office*, possibilidade de horários flexíveis, além de uma estrutura organizacional com política de salários e cargos, favorecem a permanência dos profissionais ao passo que a ausência dos itens citados fortalecem a vontade de sair da organização.

Tendo a barreira de local de trabalho derrubada como consequência da Covid-19 e conectando com o estudo de Steil et al. (2022), no qual o *home-office* é considerado como um dos principais fatores organizacionais, as vagas abertas no Brasil cresceram cerca de 671% segundo o site de vagas Catho em comparação com o período pré-pandemia. Fator esse, que permite o contato dos profissionais de TI com diversas oportunidades para além do local de residência. Além disso, houve cerca de 87,9% de crescimento nas contratações por meio digital em comparação com 2019, segundo o Único, site de contratações digitais.

O mercado da TI, segundo o Brasscom TecFórum de 2022, simboliza cerca de 1.9 milhões de empregados no setor até o final de 2021, abrangendo: TIC (empresas de tecnologia), TI *In House* (empresas não são de tecnologia, mas possuem em sua estrutura um setor de TI, por exemplo, o setor bancário) e Telecom (empresas de telecomunicação). Além

disso, em comparação ao ano de 2020, houve um crescimento do macrossetor em 18,3% no ano de 2021, sendo a maior evolução representada por empresas de tecnologia (TIC), totalizando 36,4%, seguido de 6,4% da TI *In House* e 4,7% da Telecom.

Todos os fatores citados até aqui trazem ainda mais a crescente na relevância desses profissionais e corroboram para uma maior competitividade entre organizações para a busca dos profissionais qualificados, fator ainda mais intensificado com os dados da Brasscom, sendo comentado sobre uma necessidade do mercado brasileiro em empregar cerca de 749 mil novas pessoas até o final do ano de 2025, totalizando, em média, 159 mil empregos gerados anualmente até o ano limite. Entretanto, a oferta de novos profissionais com perfil tecnológico ao ano está em 53 mil, consequenciando um déficit de acordo com a demanda anual do mercado. Quando isso citado, pode-se dizer que as grandes empresas brasileiras precisam se desenvolver para trabalharem a retenção desses profissionais e, para isso, segundo Ferrat e Short (1986), promover um ambiente de trabalho que possibilite os fatores de: orientação, socialização, estima, compreensão e poder, pode fazer com que esses profissionais sintam-se realizados e, com isso, decidam por uma menor mobilidade entre empresas no mercado de trabalho.

Considerando-se os fatores comentados por Ferrat e Short (1986) e as conexões com a carreira proteana, pode-se perceber que a relação desses profissionais com o trabalho vão além do aspecto financeiro, fortalecendo as realizações pessoais na condução e individualização da carreira (HALL, 1996). Sendo assim, um profissional que não busque estimular as próprias competências pessoais e não esteja atrás de desafios para então ser recompensado, está, possivelmente, em desvantagem competitiva dos demais profissionais.

A fim de adentrar no que os profissionais de TI estão falando ao redor do mundo, tem-se a informação de que, segundo a edição de 2021 do estudo *Decoding Digital Talent*, conduzida pelo Boston Consulting Group (BCG) e a The Network, cerca de 73% estão planejando trocar de empresa nos próximos 2 a 3 anos, sendo que 40% deles estão ativamente procurando novas oportunidades. Desafios, equilíbrio da vida pessoal e profissional e alinhamento de crenças com a organização estão entre os principais motivadores. Além disso, segundo a mesma pesquisa, 95% dos respondentes pretendem, ao menos, trabalhar 1 dia de casa, mostrando uma das principais consequências da pandemia da Covid-19.

Diante do exposto até aqui, foram apresentados materiais teóricos sobre o modelo carreira proteano, suas características e a inserção de referenciais acerca da relação dos profissionais de TI com trabalho.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o interesse de aprofundar o conhecimento sobre a visão dos profissionais de TI inseridos no mercado de uma instituição financeira cooperativa, nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos a fim de atender os objetivos gerais e específicos. Em primeiro plano, será comentado sobre o delineamento de pesquisa, aprofundando-se sobre a técnica utilizada para a coleta de dados e os motivos para justificar o uso do método. Por fim, serão apresentados os procedimentos a serem utilizados na análise dos dados com o intuito de atender o assunto da pesquisa.

### 4.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, representada pela necessidade de compreensão de um grupo social específico, não voltada aos números quantitativos, caracterizado pela pesquisa quantitativa.

Aprofundando-se para o objetivo da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo caracterizada por Gil (2008) como um tipo de pesquisa que tem como finalidade possibilitar uma visão geral acerca de determinado fato, possibilitando o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias. Além disso, Gil (2008) informa que as pesquisas exploratórias possibilitam maior conhecimento sobre determinado problema e, com isso, tornam-o mais claro, permitindo a criação de hipóteses.

Foi levado em consideração uma entrevista por pautas, a qual, segundo Gil (2008), caracteriza-se por existir certo grau de estruturação por existir um caminho planejado a ser conversado sobre determinado tema, porém permite o entrevistado falar livremente sobre o assunto estudado e o retoma sutilmente em caso de algum desvio. Também foram feitas perguntas estruturadas com o intuito de coletar informações de perfil da pessoa entrevistada, como: idade, cidade, filhos, etc. Além disso, todas as entrevistas foram realizadas individualmente a fim de explorar com maior profundidade cada entrevistado.

As entrevistas foram realizadas em agosto de 2022, em formato online e foram gravadas com a concordância de todos os entrevistados de maneira informal, sendo todos perguntados antes de iniciar. Foram entrevistados 10 profissionais da área de TI que trabalham em uma empresa brasileira, os quais foram selecionados a partir de contatos pessoais. Os participantes terão sigilo mantido durante todo o processo de pesquisa, não havendo possibilidade de serem identificados durante este presente trabalho.

Como limitação de coleta de dados, tem-se a presença de profissionais de apenas uma empresa e, além disso, considerando-se a senioridade dos mesmos, hoje encontram-se em níveis de analistas pleno e sênior, sendo 4 dos entrevistados com menos de um ano de organização.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise das informações foi quebrada em três etapas propostas por Miles e Huberman (1994 apud GIL, 2008, p. 175-176), redução, exibição e conclusão.

Segundo os autores, a redução se caracteriza pela simplificação dos dados coletados nas entrevistas realizadas, procurando agrupar e organizar os assuntos encontrados de acordo com os objetivos definidos antes da pesquisa. A exibição, define-se como a forma de organizar os dados para permitir a identificação de padrões e diferenças encontradas. Também é possível que sejam encontradas categorias para além do previsto anteriormente. Na conclusão se faz necessária uma revisão dos dados encontrados a fim de identificar regularidades, padrões e explicações.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Iniciando a análise pelo perfil das pessoas entrevistadas, nota-se certo padrão na faixa salarial indicada: 8 de 10 possuem uma renda individual de 5 a 10 salários mínimos, até 5 anos de empresa e estão na faixa de 26 a 35 anos. Além disso, 70% das pessoas são solteiras e apenas 1 entrevistado tem filhos.

As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de aprofundar a relação dos 10 entrevistados com suas carreiras, considerando seus comportamentos, objetivos e desafios como profissional de TI, desconsiderando a análise da empresa em que estão inseridos, mesmo que todos estejam trabalhando no mesmo local, 40% entraram na empresa em menos de 1 ano e 3 deles estão nos três primeiros meses de organização.

O Quadro 1 apresenta o perfil das pessoas entrevistadas:

Quadro 1 - perfil das pessoas entrevistadas

Identificação	Faixa de idade	Escolaridade	Estado civil	Tempo de empresa	Faixa salarial
E1	26 a 35	pós-graduação completo	pessoa solteira	menos de 1 ano	de 5 a 10 salários mínimos
E2	36 a 45	ensino superior completo	pessoa solteira	5 a 10 anos	de 5 a 10 salários mínimos
E3	26 a 35	ensino médio completo	pessoa solteira	1 a 5 anos	de 5 a 10 salários mínimos
E4	18 a 25	ensino superior incompleto	pessoa casada	menos de 1 ano	de 5 a 10 salários mínimos
E5	26 a 35	ensino superior completo	pessoa solteira	1 a 5 anos	de 5 a 10 salários mínimos
E6	26 a 35	ensino superior completo	pessoa solteira	menos de 1 ano	de 5 a 10 salários mínimos
E7	26 a 35	pós-graduação incompleto	pessoa casada	1 a 5 anos	de 5 a 10 salários mínimos
E8	26 a 35	ensino superior completo	pessoa solteira	1 a 5 anos	de 5 a 10 salários mínimos
E9	26 a 35	pós-graduação completo	pessoa solteira	menos de 1 ano	mais de 10 salários mínimos

E10	26 a 35	pós-graduação incompleto	pessoa casada	mais de 10 anos	mais de 10 salários mínimos
-----	---------	--------------------------	---------------	-----------------	-----------------------------

Fonte: elaborado pelo autor

A análise das entrevistas foram baseadas considerando o referencial teórico construído neste trabalho, como: Douglas Tim Hall, Jon P. Briscoe, Rachel L. Frautschy DeMuth, Jean-François Chanlat, autores que buscam apresentar e aprofundar sobre carreira e carreira proteana. Além disso, também considera-se importante comentar sobre os autores, como: Andrea V. Steil, Janine S. A. Bello, Aline F. Freitas, Julya Kronbauer e Denise de Cuffa, que possuem trabalhos sobre o profissional de TI diante de suas carreiras.

Na próxima seção serão apresentadas e analisadas as categorias, discutidas e fundamentadas com base no referencial teórico e na percepção dos profissionais de TI entrevistados.

## 5.1 COMPORTAMENTOS DO PROFISSIONAL DE TI NA CARREIRA

Neste item são apresentados os principais comportamentos dos profissionais de TI em suas carreiras identificados durante as entrevistas, utilizando-se de apoio o material apresentado por Hall (1996), no qual é comentado sobre a carreira proteana e a relação com aprendizado contínuo dos profissionais durante a carreira. Pôde-se perceber nos comentários dos profissionais a conexão desse aprendizado contínuo com a relação dos mesmos com as carreiras:

"Tempo pra descansar é o tempo de estudar uma coisa nova." (Entrevistado 2).  
 "Não tem muito um planejamento assim é mais tipo, bah se eu começar achar que faz sentido uma mudança, eu vou começar a mirar aquele objetivo." (Entrevistado 7)

O comportamento de aprendizado contínuo citado acima pôde ser identificado em todos os entrevistados, mostrando o ponto de maior convergência dentro das características do modelo de carreira proteano, conectando com a mudança de perfil desses profissionais: do "saber" para o "aprender como", ponto trazido por Hall (1996) no chamado novo contrato de carreira. Pôde-se perceber que este ponto principal de comportamento do profissional de TI no estudo feito converge com o identificado por Steil et al. (2022) e Ramos e Joia (2015) em suas respectivas análises.

Dada essa forte identificação, como referido por Hall (1996), o trabalho passa a ter menor dependência com a organização e a carreira passa a ser mais individualizada, pois no modelo de carreira proteano o sentimento de orgulho do profissional tende a ganhar maior

relevância, comportamento também identificado em 7 das 10 entrevistas, conforme falas dos entrevistados 3, 4, 5 e 8:

"Conseguir fazer algo que te motive e agregue e ter uma visão mais abrangente da área como um todo, estar bem consigo mesmo e não pelo cargo." (Entrevistado 3).

"Tá fazendo aquilo que eu gosto, onde eu quero estar e ganhando por isso." (Entrevistado 4)

"Acima de tudo ter se realizado. Agora, o que é realização? pra mim, é o cara que consegue resolver o problema usando a TI independente do desafio." (Entrevistado 5)

"conseguir agregar na vida das pessoas, na empresa" (Entrevistado 8)

Nos casos mencionados acima, nenhum dos profissionais responsabilizam a empresa por uma carreira de sucesso, mostrando já o entendimento dos mesmos sobre a responsabilidade devido a individualização de suas carreiras, ponto trazido por Hall (1996). Os profissionais buscam o que os motiva e o lugar que querem estar, tornando a empresa um meio para a realização desses desejos, como: resolver problemas usando a TI e agregar na vida das pessoas, sendo esses dois pontos comentados pelos entrevistados 5 e 8 nas falas acima.

#### 5.1.1 Os desafios do profissional

Identificado como um dos requisitos para tornar-se um profissional da área, o estudo e aprendizado contínuo foram comentados como os principais desafios, sendo o mesmo item identificado no comportamento de todos os entrevistados. Especificamente esse fator, identificado previamente por Ang e Slaughter (2000), o qual é referenciado em 2 anos a vida útil de conhecimento destes profissionais, tornando a relação com a tecnologia "urgente" a cada novidade da área. Muito comentado durante as entrevistas a necessidade desses estudos, das atualizações de tecnologia para a permanência na área:

"sempre correndo atrás da máquina" (Entrevistado 2).

"saber quando mudar de tecnologia, quando vê a tecnologia que tu aprendeu não serve mais para o mercado... tu vai precisar ser o mesmo profissional para o mercado ou até melhor" (Entrevistado 8).

"tem tanta tecnologia nova saindo" (Entrevistado 4)

Conectando-se com o desafio de estudo e constantes aprendizados, percebe-se relação com o novo contrato de trabalho comentado por Hall (1996), definido que o perfil para o sucesso do profissional está no aprendizado contínuo do indivíduo para o desenvolvimento de sua carreira, trazido pelo Entrevistado 9 o quanto aprende e o quanto ensina como um fator importante para o profissional. Por consequência, conectando-se com Veloso e Dutra (2011), a competência de adaptabilidade se faz ainda mais necessária com o principal desafio de estudo

constante do profissional de TI, pois os entrevistados precisam se adaptar a cada nova tecnologia lançada dentro de sua área de atuação.

Outro desafio comentado pelos entrevistados 3, 5 e 9 foi o desenvolvimento da *soft skill* de comunicação:

"*Soft skills*, eu acho que é extremamente importante e necessário... tu estar sempre tentando se aperfeiçoar pra conseguir conversar com o grande público... então, acho que um dos grandes desafios enquanto desenvolvedor é conseguir tu te comunicar bem... é um grande desafio e um diferencial também né." (Entrevistado 3)

"Talvez um desafio seja mais de *soft skills*, que é eu me expor mais, pq eu sou muito retraído." (Entrevistado 5)

"A parte de *soft skills* também é um desafio muito grande assim, a gente vê as pessoas muito travada, muito nervosa no mercado de TI." (Entrevistado 9)

Pôde-se perceber que o desenvolvimento dessa *soft skill* possibilita uma melhor comunicação com as demais áreas e pessoas da organização que não possuem o conhecimento técnico destes profissionais. Além disso, conectando-se com o citado por Araújo e Pedron (2015), esse fator também foi identificado como fundamental para o desenvolvimento da carreira dos profissionais de TI nos modelos atuais, podendo levar os profissionais a um cargo de liderança técnica como comentado anteriormente e desejado por 6 entrevistados. Esse fator não era considerado importante em tempos anteriores, como trazido por Bartol e Martin (1982 *apud* MORENO; CAVAZOTTE; FARIAS, 2009), que o profissional de tecnologia da informação caracterizava-se por apresentar menor necessidade de interação social devida a sua relação com o trabalho ser direta e diariamente com a máquina.

### 5.1.2 Saída da tecnologia da informação

Como dito por Ramos e Joia (2014), profissionais que buscam novas atividades, desafios e experiências tendem a, de fato, migrar profissionalmente de área, um dos fatores trazidos pelos autores, mas com ressalvas, é que o cansaço devido a velocidade das mudanças na área de TI pode ser considerado um motivador para migração de função. Em conexão com o comentado pelos autores, os entrevistados 2 e 10, que atuam na área de TI a mais tempo quando comparados com os demais entrevistados, foram os únicos que comentaram sobre a possibilidade de sair da TI. Além de demonstrar já ter pensado sobre migração de área de atuação, o Entrevistado 10 comenta sobre o real interesse de fazer isso nos próximos movimentos de carreira:

"Eu sinceramente acho que gostaria de seguir mais pra área de gestão, porque eu já me sinto cansado em alguma coisa, sabe? A área de TI sempre tem que tá estudando, aprendendo coisas novas." (Entrevistado 10)

Por outro lado, os 8 entrevistados restantes não demonstraram interesse em sair da TI e 7 deles não haviam pensado nesta possibilidade, visão essa que pode ser relacionada com o tempo curto de carreira desses profissionais dentro da TI, mostrando convergência com o estudo feito por Ramos e Joia (2014). Correlacionando com a ideia de aprendizado contínuo, pode-se dizer que este é um dos fatores que se encaixam tanto no desafio de carreira dos profissionais de TI, quanto na vontade de permanecerem na área. As falas dos entrevistados 5 e 8 deixam claro o gosto pelas constantes novidades e necessidade de atualização:

"Eu gosto de estudar muito tecnologia, mas não necessariamente envolvendo meu trabalho." (Entrevistado 8)

"Sempre continuar se desenvolvendo e aprendendo e ganhar senioridade com o tempo e ser referência... Conseguir ser o cara que toca as coisas, não ser o cara que recebe as coisas para tocar." (Entrevistado 5)

Além disso, é possível identificar alguns outros motivos que apareceram para permanência na TI, como: boa remuneração quando comparada com outras áreas de atuação e mercado em alta, conectando-se com os fatores ambientais trazidos por Steil et al (2022), em que um mercado em alta proporciona aos profissionais uma maior estabilidade dentro da área de atuação e, com isso, fazendo-os permanecer na TI.

Ainda em conexão com o visto pelos mesmo autores Ramos e Joia (2014), profissionais que saem da TI buscam por novas experiências pela necessidade de se manterem atrativos para os empregadores. A tendência de busca por novas experiências e constante evolução, também pode se conectar com o trazido pelos 10 entrevistados deste trabalho, principalmente quando citado o ponto de busca pela constante evolução como profissionais por meio do estudo e aprendizado contínuo, indicando possível tendência desses profissionais a pensarem em algum momento futuro da carreira em sair da TI em busca de novos caminhos. A fala do entrevistado 9, mesmo que recente na TI, já deixa claro seu entendimento sobre o esforço cognitivo necessário para se manter na área:

"o mercado de TI a galera acha que é fácil, mas é exaustivo... a área da TI é uma área que tem um esforço cognitivo gigantesco... a área de TI no geral é bem massante." (Entrevistado 9)

Dado os fatores aqui comentados, não se pode afirmar a real tendência dos motivadores para troca de carreira, visto que apenas 2 entrevistados comentaram sobre a possibilidade, porém nos permite fazer a conexão breve com o estudo realizado por Ramos e Joia (2014) e pensar sobre as hipóteses futuras desses 8 profissionais que hoje não pensam em migrar de área.

### 5.1.3 Mudança ou permanência de empresa

Como trazido previamente por Steil et al. (2022), os principais fatores para permanência ou saída de um profissional de TI da sua organização são os: *ocupacionais e organizacionais*.

Primeiramente, *ocupacionais* são considerados como satisfação com o que é feito no trabalho, o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e a satisfação salarial. Foi possível identificar em 9 entrevistas falas relacionadas a bom ambiente, sintonia com o time, saúde mental dentro do time e empresa, corroborando com o descoberto e comentado pelas autoras, fatores também relacionados com Ferrat e Short (1986), como a *Estima*, referido pelos entrevistados como sentimento de ser respeitado no âmbito pessoal e profissional, considerada um dos principais fatores para manter o profissional de TI engajado.

Outro fator considerado relevante para os autores Ferrat e Short (1986) é a *Orientação*, caracterizado pelo caminho a ser seguido e entendimento do que é necessário fazer. Deste segundo fator, foi possível identificar nas falas dos entrevistados 3, 5, 7 e 8, ou seja, 40% dos entrevistados:

"O que eu estou trabalhando? entrega valor?" (Entrevistado 3)

"Focar mais no negócio e usar a tecnologia como ferramenta." (Entrevistado 5)

"O que me deixa mais motivada é eu me sentir útil." (Entrevistada 7)

"Ter ambiente confortável e tu se sintas desafiado, dificilmente tu vai sair" (Entrevistado 8)

Todos os entrevistados comentaram a visão salarial como um mínimo a ser considerado, mas somente este fator não faria com que os profissionais mudassem proativamente da organização estando satisfeitos no local em que se encontram. A relação profissional e organização, como comentado por Joseph e Ang (2001), quando a empresa oferece um meio de manutenção e atualização do aprendizado, conectando-se com a visão do aprendizado contínuo trazido por Hall (1996), é um fator ainda determinante para a satisfação do empregado, tal ponto foi identificado em todos os entrevistados, porém a conexão do aprendizado com a organização foi comentado por 4 entrevistados, sendo eles: E5, E7, E8 e E9. A fala do Entrevistado 5, satisfeito em sua posição atual, deixa bem claro esse relação:

"Cara, se me oferecerem hoje uma vaga pagando muito mais, eu acho que eu ainda não saio... Não sei se no outro lugar eu vou ter essa oportunidade, sabe?" (Entrevistado 5)

Por outro lado, como também explorado por Steil et al (2022), a insatisfação salarial passa a ser um dos principais fatores para uma mobilidade organizacional, como dito anteriormente, uma boa remuneração competitiva no mercado foi trazido por todos os entrevistados como um mínimo, logo, pode-se concluir que a insatisfação neste item faria com que os mesmos buscassem por mobilidade organizacional. Ponto relacionado com a fala do Entrevistado 7 durante a exploração do percurso da sua carreira até o momento atual deixa clara essa visão:

"Tá, daí começou a meio que apertar a minha situação financeira, pq a empresa X não é muito de reconhecimento, assim... então eu tava meio apertada e era meio um rolê reconhecimento e tal tal tal e surgiu a oportunidade da empresa Y."  
(Entrevistado 7)

Em um segundo momento, analisando os fatores organizacionais comentados por Steil et al (2022), caracterizados pela presença de home-office, possibilidade de horários flexíveis e estrutura organizacional com política de salário e cargos. Dentre os fatores aqui comentados, 6 entrevistados (E1, E2, E3, E5, E8 e E9) têm como objetivo evoluir para um referência técnica a nível de cargo e hierarquia nos próximos passos de carreira e, segundo Steil et al (2022), este desejo passa a ser mais facilmente atingível em organizações com políticas estruturadas de salário e cargos. O Entrevistado 8 deixa clara a limitação de crescimento técnico na estrutura das organizações quando comparado com os cargos de gestão:

"ou tu escolhe o lado da gestão ou tu escolhe o lado técnico, em algum momento tu não vai conseguir avançar, mas eu vejo que na gestão tu consegue dar mais passos para frente, já no caso técnico a gente normalmente vai até uma liderança técnica."  
(Entrevistado 8)

Além disso, segundo as mesmas autoras, a ausência desse tipo de estruturação na organização pode fazer com que os profissionais pensem em mobilidade de empresa e, segundo Ramos e Joia (2014), essa limitação de crescimento dentro das organizações pode fazer com que o profissional migre de função visando o crescimento profissional, fatores esses que podem ser correlacionados com os 6 entrevistados que desejam se tornar referências técnicas.

Por outro lado, nenhum entrevistado comentou sobre home-office ou possibilidade de horários flexíveis para permanência ou mudança de organização. Como hipótese, acredito que tal item não tenha surgido pelo fato de todos atuarem de casa e em horários flexíveis e, além disso, o fator da Pandemia ter gerado na cabeça destes profissionais um pressuposto mínimo para avaliação de novas oportunidades de trabalho.

Como comentado por Fontenelle (2005) sobre a tendências desses profissionais terem maior mobilidade de função, emprego e cidade, ao entrevistar os 10 profissionais, percebe-se que 4 deles estão a menos de um ano no emprego atual e apenas 2 possuem mais de 5 anos de emprego, ponto que converge com a ideia trazida pela autora. Além disso, mesmo que a maioria entrevistada esteja na faixa de 26 a 35 anos, percebe-se uma mobilidade de emprego considerável em alguns casos, como no caso do Entrevistado 7, que já trabalhou em 3 empresas exercendo funções dentro da TI, mas possui uma carreira de apenas 6 anos na área. O Entrevistado 8 também já trocou de emprego 4 vezes dentro da TI, trabalhando em uma empresa pública, dois empreendimentos próprios e na empresa atual.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo foi possível identificar como os profissionais de TI se posicionam diante de suas carreiras, elencando os motivadores principais para a permanência ou saída de uma organização, possível mudança de carreira fora da TI e como eles se comportam neste mercado diante de seus desafios e obstáculos como profissionais da área.

O objetivo principal deste presente estudo foi identificar e analisar como os profissionais de TI se posicionam diante de suas carreiras, elencando os fatores considerados para mudança ou permanência na organização e quais são seus principais desafios.

Conforme os dados analisados nesse trabalho, foram obtidos conhecimentos acerca do posicionamento desses profissionais diante de suas carreiras, utilizando-se a base teórica principal Hall (1996), pôde-se identificar que o comportamento de aprender a todo momento conecta-se com o modelo de carreira proteano, sendo identificada uma característica do novo contrato de carreira dos profissionais de TI entrevistados: do "saber" para o "aprender como". Além disso, o entendimento sobre a individualização das carreiras desses profissionais está evidenciado e estes não responsabilizam a empresa como um provedor de uma carreira de sucesso. Os profissionais entrevistados buscam o que os motiva e o lugar que querem estar, tornando a empresa um meio para a realização desses desejos.

Conforme os estudos dos autores (ANG, SLAUGHTER, 2000; HALL, 1996; ARAÚJO, PEDRON, 2015; VELOSO, DUTRA, 2011), os principais desafios e o comportamento desses profissionais estão conectados e são caracterizados pelo aprendizado contínuo e aprimoramento de *soft skills*. Tratando-se de aprendizado contínuo, a vida útil do conhecimento é encurtada devido às diversas atualizações e velocidade no avanço das tecnologias, fazendo os profissionais de TI buscarem conhecimento rotineiramente, fazendo-os desenvolver a competência de adaptabilidade dentro da área de atuação. Em segundo plano, tem-se a necessidade de aprimorar as *soft skills* de comunicação destes profissionais, ponto que, quando trazido, foi considerado fundamental para o crescimento dentro da TI e desenvolvimento da carreira para posições de liderança.

Conectando-se com os principais desafios, foi levado em consideração o texto de Ramos e Joia (2014) dada a possível tendência destes profissionais migrarem de área. Devido a problemática de motivação para saída da TI, não foi possível identificar com a tendência deste movimento, pode-se ter como hipótese o fato de que 9 dos 10 entrevistados estão na faixa de até 35 anos, sendo 7 considerados mais recentes na TI e que, pois Ramos e Joia (2014) trazem a tendência de saída da TI para profissionais que estão "cansados" do

aprendizado contínuo e estudos recorrentes identificados como os principais desafios destes trabalhadores.

Aprofundando-se nos motivadores para a saída ou permanência na organização a partir dos autores estudados (STEIL, BELLO, FREITAS, KRONBAUER, CUFFA, 2022; FERRAT, SHORT, 1986; JOSEPH, ANG, 2001; FONTENELLE, 2005), pôde-se concluir que os *fatores organizacionais*: satisfação com o que é feito no trabalho, o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e a satisfação salarial são os principais comentários acerca do assunto, sendo esses fatores considerados de suma importância para a permanência do profissional de TI na empresa. Além disso, pode se relacionar com o *fator de Estima*, suprimindo o sentimento de ser respeitado no âmbito pessoal e profissional. Uma organização que ofereça desafios constantes e atualização do conhecimento do profissional também é considerada para a permanência no local em que trabalham. Por outro lado, a insatisfação salarial e a impossibilidade de crescimento organizacional no meio técnico são fatores fundamentais para a saída destes profissionais da organização.

Como limitação de pesquisa, podemos citar a restrição de estudo de pesquisar somente profissionais de TI da mesma empresa do setor financeiro do Rio Grande do Sul, mesmo que possuam profissionais que atuem no modelo *home office* e estão localizados no nordeste e sudeste do país. Também ficou limitado aos profissionais de TI majoritariamente homens, sendo apenas uma mulher entrevistada, podendo ser um incentivo a construção de estudos sobre as profissionais mulheres que atuam na TI.

Este estudo contribui para os próximos trabalhos realizados sobre profissionais de TI e para as organizações que desejarem entender os profissionais que atuam na TI e buscar insumos para atuarem na retenção destes profissionais dada a grande procura do mercado. Além disso, também é válido aprofundar se tais conclusões aqui feitas também se encontram em profissionais que atuam fora da TI, buscando entender as convergências e divergências dos trabalhadores dessas áreas.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Marcelo Aparecido; BIZARRIAS, Flavio Santino; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de. Carreira sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários. **ANPAD**, Salvador, nov. 2015. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjA1MjI=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjA1MjI=). Acesso em: 03 fev. 2022.

ANG, Soon; SLAUGHTER, Sandra. The missing context of information technology personnel: a review and future directions for research. In Robert W. Zmud (Ed.). Framing the domains of IT management: projecting the future from the past. Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources. 2000. ISBN: 1-893673-06-5. Disponível em: <http://soonang.com/wp-content/uploads/2011/04/2000-Ang-Zmud-PINNAFLEX.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2022.

ARAÚJO, C.; PEDRON, C. D. The importance of soft skills and IT project managers' personality type. **International Journal of Professional Business Review**, v. 1, n. 1, p. 40-59, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47847/a-importancia-dos-soft-skills-e-o-tipo-de-personalidade-dos-gerentes-de-projetos-de-ti>. Acesso em: 11 set. 2022.

BARUCH, Yehuda; SULLIVAN, Sherry. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**, v. 35, i. 6, p. 1542-1571, dez, 2009.

BAUMAN, Z. Prefácio: ser leve e líquido. In: BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Oxford: Polity Press, 2000. p. 7-22. Disponível em: <https://lectio.com.br/dashboard/midia/detalhe/1531>. Acesso em: 07 fev. 2022.

BRASSCOM TECFÓRUM, 2022. O Desempenho do Macrossetor de TIC e Tendências da Era Digital. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Pe674moDHdU&t=169s>. Acesso em: 27 ago. 2022.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Nov./Dez. 1995. v. 35, n. 6, p. 67-75.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Jan./Fev./Mar. 1996. v. 36, n. 1, p. 13-20.

Demanda de Talentos em TIC e Estratégia ΣTCEM. Brasscom. 01 dez. 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/demanda-de-talentos-em-tic-e-estrategia-tcem/>. Acesso em: 27 ago. 2022.

Economia Digital: Terceiro episódio. Procura por profissionais de tecnologia cresce 671% durante a pandemia. **Novo Dia, CNN**. out. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/procura-por-profissionais-de-tecnologia-cresce-671-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**. 1996. 36 (3), p. 14-22.

FERRAT, Thomas; SHORT, Larry. Are Information Systems People Different: An Investigation of Motivational Differences. **MIS Quarterly**. Dez. 1986. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.894.9167&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 ago. 2022.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, Anais ... [S.I.]: 2005. CD-ROM. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0448.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 33-40. p. 109-120.

HALL, Douglas T. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Executive**, Vol. 10, No. 4, p. 8-16, nov. 1996.

HALL, Douglas T.; BRISCOE, Jon P.; DEMUTH, Rachel L. Frautschy. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, p. 30-47, ago. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>

JOSEPH, Damien; ANG, Soon. The threat-rigidity model of professional obsolescence and its impact on occupational mobility behaviors of IT professionals. **Proceedings of the International Conference on Information Systems**, New Orleans, LA, USA, 22. 2001. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1152&context=icis2001>. Acesso em: 17 abr. 2022.

JUNIOR, Geraldo Tessarini; SALTORATO, Patricia. A Flexibilização como Regra: O Trabalho na Sociedade Capitalista Contemporânea. **ANPAD**, evento on-line, out. 2020. Disponível em: [http://anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg0NzI=](http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0NzI=). Acesso em: 24 mar. 2022.

Monitor de Empregos e Salários. **Brasscom**. 22 jul. 2022. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/monitor-de-empregos-e-salarios/>. Acesso em: 27 ago. 2022.

MORENO JR, Valter de Assis; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; FARIAS, Eduardo de. Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Vol. 6, No. 3, p.437-462, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/7MLrrMR8MqSgfxmqtDxYWPg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2022.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmen Ligia Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revi. Adm. Mackenzie**, São Paulo, Edi. 15 (1), p. 15-48, Jan./Fev. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/SY6P9vZbCTgJSrNdKgXvMfg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 fev. 2022.

RAMOS, Eduardo Augusto de Andrade; JOIA, Luiz Antonio. Uma investigação acerca do fenômeno do *turn-away* entre os profissionais de tecnologia da informação. **Revi. Adm. Mackenzie**, São Paulo, Edi. 15 (4), p 75-109, Mar. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/FDNwHh6F57ySRkwffCtKzXv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, 16(1), 152-162. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SILVA, Artur Leonardo Imamura Ferreira da; SANTOS, Sergio Antonio dos; MANTOAN, Alyne; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. As Percepções da Carreira Proteana e das Âncoras de Carreiras na Perspectiva de Jovens Profissionais. **ANPAD**, evento on-line, ago. 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjc1OTE=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc1OTE=). Acesso em: 03 fev. 2022.

SLAUGHTER, Sandra A.; JOSEPH, Damien; BOH, Wai Fong; ANG, Soon. The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. Vol. 36, N. 2 p. 427-452. Jun. 2012. Disponível em: <https://dr.ntu.edu.sg/bitstream/10356/100071/2/Joseph%20et%20al%202012%20MISQ%20%282%29.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.

STEIL, A. V.; BELLO, J. S. A.; FREITAS, A. F.; KRONBAUER, J.; CUFFA, D. Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. **Revi. Adm. Mackenzie**, São Paulo, Edi. 23(1), p. 1-29. 2022 DOI:10.1590/1678-6971/eRAMG22016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/3tzwWxCMXcfWRkkVNgWdbLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 ago. 2022.

STRACK, Rainer; KOVÁCS-ONDREJKOVIC, Orsolya; BAIER, Jens; KOTSIS, Ádám; ANTEBI, Pierre; KAVANAGH, Kate. Decoding the Digital Talent Challenge. **Boston Consulting Group e The Network**, Nov. 2021. Disponível em: <https://web-assets.bcg.com/d2/18/0a32c603453db57ec3c890387b0c/bcg-decoding-the-digital-talent-challenge-nov-2021-rev.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2022.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. **Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas.** Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010, p. 5-35.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. **ANPAD.** Curitiba, Set./Out. 2011, p. 834-854. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/884/881>. Acesso em: 23 ago. 2022.

VIEIRA, Julia; ANIDO, Isabela; KALIFE, Carina. Mulheres profissionais da saúde e as repercussões da pandemia da Covid-19: é mais difícil para elas? **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 132, p. 47-62, Jan./Mar. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/3trZqtP9WXXKBcJ5WYzPzbKJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 mar. 2022.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Olá! Primeiramente muito obrigada pelo seu tempo e por conversar comigo. Me chamo Gabriel, sou estudante de Administração na UFRGS e estou realizando o meu trabalho de conclusão de curso. Essa entrevista que estou fazendo servirá como principal insumo para o embasamento do meu trabalho de conclusão de curso e tem como objetivo principal: identificar e analisar como os profissionais de TI se posicionam diante de suas carreiras, elencando os fatores considerados para mudanças ou permanência na organização e quais são seus principais desafios.

Reforço que esse é um espaço totalmente seguro para você trazer suas percepções, opiniões e sentimentos com relação ao tema pesquisado.

Gostaria de pedir permissão para gravar essa conversa, com um único intuito de poder acessá-la novamente caso precise para buscar alguma informação para a análise dos dados. Não será divulgado e somente eu terei acesso. A sua identidade será mantida em sigilo durante todo período da pesquisa.

<b>INFORMAÇÕES PESSOAIS</b>	
<b>1. Faixa Etária</b>	
<input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos
<input type="checkbox"/> de 26 a 35 anos	<input type="checkbox"/> acima de 46 anos
<b>2. Escolaridade</b>	
<input type="checkbox"/> Fundamental Incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo
<input type="checkbox"/> Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação Incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação Completo
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Doutorado
<b>3. Estado Civil</b>	<b>4. Número de filhos</b>
<input type="checkbox"/> Pessoa solteira	<input type="checkbox"/> Um
<input type="checkbox"/> Pessoa casada	<input type="checkbox"/> Dois
<input type="checkbox"/> Pessoa divorciada	<input type="checkbox"/> Três ou mais

<b>5. Idade dos filhos (mais de uma, se necessário)</b>	
<input type="checkbox"/> até 3 anos	
<input type="checkbox"/> até 6 anos	
<input type="checkbox"/> até 9 anos	
<input type="checkbox"/> até 12 anos	
<input type="checkbox"/> acima de 12 anos	
<b>INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS</b>	
<b>1. Tempo na empresa</b>	<b>2. Salário</b>
<input type="checkbox"/> Menos de um ano	<input type="checkbox"/> Menos de um salário mínimo
<input type="checkbox"/> Um a cinco anos	<input type="checkbox"/> Um a cinco salários mínimos
<input type="checkbox"/> De cinco a dez anos	<input type="checkbox"/> Cinco a dez salários mínimos
<input type="checkbox"/> Mais de dez anos	<input type="checkbox"/> Mais de dez salários mínimos

1. Me conta como você construiu a sua carreira até agora.
2. O que te motivou a essas mudanças? (inserindo perguntas nesse sentido de acordo com a resposta do entrevistado);
3. O que você já atingiu de objetivos durante a sua carreira?
4. O que você ainda busca para a sua carreira?
5. Como você se percebe como profissional nesse mercado? (esperar identificar os desafios/obstáculos como profissional e como a pessoa lida com isso)
6. O que é mais relevante pra ti no sentido de ficar ou sair de uma empresa?
7. O que é sucesso de carreira pra ti?
8. O que faria você sair da TI e buscar outro tipo de carreira?
9. Gostaria de comentar algo que não foi explorado a respeito do tema principal?