

Élida Patrícia Souza

*Professora da Universidade
de Uberaba (Brasil)*

elidapatriciasouza@yahoo.com.br

MODELO DE ANÁLISE DE CARREIRAS: UM ESTUDO JUNTO A PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CAREER ANALYSIS MODEL: A STUDY WITH INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS

MODELO DE ANÁLISIS DE CARRERA: UN ESTUDIO CON PROFESIONALES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

RESUMO

Com a evolução do campo de TI, os profissionais têm mais possibilidades de desenvolvimento de carreira, sendo influenciados por aspectos individuais, organizacionais e contextuais. Nesta perspectiva, foi realizada pesquisa descritivo-qualitativa, junto a 30 profissionais de TI atuantes em Minas Gerais, com o objetivo de construir um Modelo de Análise de Carreira para esses profissionais. O Modelo construído sugere que é importante considerar o momento da escolha profissional, a formação e a postura exigidas, assim como as condições da profissão de TI.

Palavras-chave: Carreiras. Profissionais de Tecnologia da Informação. Modelo de análise.

ABSTRACT

With the evolution of the IT field, professionals have more career development possibilities, being influenced by individual, organizational and contextual aspects. From this perspective, a descriptive-qualitative research was conducted with 30 IT professionals working in Minas Gerais, with the objective of building a Career Analysis Model for these professionals. The built model suggests that it is important to consider the timing of the career choice, the training and posture required, as well as the conditions of the IT profession.

Keywords: Careers. Information Technology Professionals. Analysis model.

RESUMEN

Con la evolución del campo de TI, los profesionales tienen más posibilidades de desarrollo profesional, influenciados por aspectos individuales, organizacionales y contextuales. Desde esta perspectiva, se realizó una investigación descriptiva-qualitativa con 30 profesionales de TI que trabajan en Minas Gerais, con el objetivo de construir un Modelo de Análisis de Carrera para estos profesionales. El modelo construido sugiere que es importante considerar el momento de la elección de la carrera, la capacitación y la postura requeridas, así como las condiciones de la profesión de TI.

Palabras clave: Carreras. Profesionales de la Tecnología de la Información. Modelo de análisis.

Dados para contato:

Élida Patrícia Souza
Universidade de Uberaba
Av. Guilherme Ferreira, 217 - Centro,
38010-200, Uberaba, MG, Brasil.

URL da Homepage:
<https://www.uniube.br/>

Recebido em: 16/12/2019
Aprovado em: 26/11/2020

DOI:
<http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.46451>

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1970 o tema “carreiras” não se constituía como um campo de saber próprio, sendo estudado a partir de ciências como a Psicologia e a Sociologia. Mesmo diante de várias e pouco consolidadas concepções, as carreiras eram vistas como algo essencial a ser estudado, por envolver a compatibilidade de aspectos pessoais, tais como interesses, identidade própria e personalidade, e também características sociais, aspectos de mercado, etc.. Considerando essa importância, a partir da década de 1970 e mais fortemente na década de 1980 o campo se estabeleceu e ganhou legitimidade, mediante a criação de uma divisão sobre o tema na *Academy of Management* e a construção de uma nova e transdisciplinar teoria (HALL, 1986).

Pode-se dizer que o debate sobre as carreiras está alicerçado em fatores que influenciam a escolha e a permanência em uma carreira profissional. A literatura sobre o tema identifica **aspectos individuais** voltados para a orientação vocacional, âncoras de carreira, ciclos de vida, influência da família (HALL, 1976; SCHEIN, 1978; HALL, 1986; ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989). Menciona **aspectos organizacionais** que abarcam políticas, procedimentos, decisões, incentivos a nível individual, equipe e organização (SCHEIN, 1978; HALL, 1986). E, **fatores contextuais** compostos pelas influências econômicas, políticas, sociais e culturais (HALL, 1986; ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; GUNZ, 2007).

Estudos recentes revelam que o tema “carreiras” ganhou dimensões amplas e complexas, especialmente frente à lógica da competitividade e a impossibilidade das empresas manterem contratos de trabalho longos e duradouros. Os empregos passaram a ser criados pelas pessoas, as quais tornaram-se responsáveis pela construção e desenvolvimento de suas próprias trajetórias profissionais, investindo em autoconhecimento, autodesenvolvimento, autorrealização e formação identitária compatíveis aos seus próprios valores (MALVEZZI, 1999; DUTRA, 2010; VELOSO, 2012).

Em relação ao setor de Tecnologia da Informação (TI) do Brasil, é possível dizer que frente ao crescimento e expansão do setor, novas e diferentes oportunidades de trabalho surgiram, especialmente àquelas ligadas à inovação, desenvolvendo softwares, aplicativos e afins. Esse leque de opções permite, por exemplo, que um profissional de TI seja empregado formal de uma empresa privada ou concursado em uma instituição pública, mas no horário noturno ou aos finais de semana, atue como *freelancer* em projetos de consultoria e similares. Ou ainda, esse pode decidir ser empreendedor, abrindo seu próprio negócio ou atuando em *startups*.

Apesar da expansão de possibilidades de trabalho, a carreira em TI tem sido questionada quanto à sua dinâmica (LEE, 2002); à fragilidade dos vínculos entre a empresa e o empregado (MORENO; CAVAZOTTE; FARIAS, 2009), à natureza e pressões do trabalho (SOUZA, 2016), às formas

de contratação, de remuneração, de organização e jornada de trabalho, qualificação, participação dos gêneros (CASTRO, 2013), equilíbrio entre vida profissional e vida particular (ADANS; KING; KING, 1996; DINGER; THATCHER; STEPINA, 2010), à falta de regulamentação da profissão (BIGNHA, 2016), às transições de carreira (MANGIA; JOIA, 2015), dentre outros.

Tendo isso em vista, é preciso falar sobre como as carreiras em TI são pensadas e construídas na atualidade, e, é isso que o presente artigo pretende fazer. O objetivo é apresentar um Modelo de Análise das Carreiras em TI, considerando aspectos individuais, organizacionais e contextuais envolvidos.

A importância desse debate reside no resgate de uma prática de gestão clássica de Recursos Humanos (RH), as carreiras, aplicada a um público em ascensão, frente à evolução do campo de Tecnologia da Informação. É um trabalho que traz reflexões sobre a natureza do trabalho em TI, preparo, habilidades e competências exigidas, subsidiando ações de escolha/recolocação profissional. Além de refletir sobre o modo como as carreiras têm sido geridas nas empresas de TI, apontando necessidade de mudanças, considerando as especificidades do profissional de TI e também do contexto em geral.

2 SITUANDO A TEMÁTICA DE CARREIRAS

A palavra “carreira” tem como origem a palavra francesa “*carriere*”, que significa “estrada” ou “pista de corridas” (DALTON, 1989). Ao longo do tempo, essa “estrada” foi vista e construída de diferentes maneiras, incluindo abordagens tradicionais que consideram a construção de carreira longa e duradoura em uma mesma empresa e também abordagens não tradicionais, marcadas pela flexibilidade, vínculos breves em várias empresas e/ou trabalhos.

De modo geral, as carreiras podem ser pensadas do ponto de vista das pessoas e das organizações. Do ponto de vista **individual**, ela é entendida como um veículo através do qual as necessidades econômicas básicas são satisfeitas, proporcionando *status* ou valor social, além de representar o sonho de vida de uma pessoa, capaz de dar significado e propósito às atividades diárias e contribuir para a formação da identidade pessoal (VELOSO, 2012; DUTRA; VELOSO, 2013).

Do ponto de vista **organizacional**, a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões comumente atreladas a uma sequência lógica, hierárquica ou não, de postos de trabalho, que permite às empresas direcionar pessoas a diferentes cargos, preenchendo vagas disponíveis e movendo-as, conforme as necessidades atuais e futuras do negócio (SCHEIN, 1996; VELOSO, 2012).

Somado aos aspectos individuais e organizacionais das carreiras está o **contexto**. Nesse caso, há de se considerar que crises econômicas e políticas, desemprego, classe social ou mesmo

relações de poder dizem sobre o modo como as pessoas constroem suas carreiras profissionais. Além do contexto, outros aspectos estão envolvidos na constituição de uma carreira profissional, tais como a influência dos familiares e amigos, do gosto pessoal e motivação, dos ciclos de vida e de carreira, da orientação profissional, das âncoras de carreira, da escolha profissional em si e seus riscos (SCHEIN, 1978; KANFER; ACKERMAN, 2004; SPARTA; BARGADI; TEIXEIRA, 2006; CANER; OKTEN, 2010; SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Frente a essas influências, pensar em carreiras é pensar em desafios postos às empresas e às pessoas. Às empresas, é importante o desenvolvimento de políticas e práticas estratégicas de gestão atreladas ao negócio como um todo, as quais preveem mudanças a nível individual, de equipes e também organizacional. Isso inclui a elaboração de planos de carreira e de gestão de RH adaptadas às mudanças, a partir de abordagens tradicionais e/ou não tradicionais, capazes de alinhar objetivos individuais e organizacionais (DUTRA, 2010; VELOSO, 2012). À pessoa, tem-se o autoconhecimento e consideração dos desafios e riscos envolvidos, a necessidade de adaptação às novas exigências, atuação em *networkings*, disseminação e absorção de conhecimento em um processo contínuo de aprendizado, etc.. (STEVENS, 1992; MORENO *et al.*, 2009; VELOSO, 2012).

3 A CARREIRA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nos últimos anos o campo de Tecnologia da Informação evoluiu de atividades simples de processamento de dados ao aproveitamento desses dados na gestão de negócios e disseminação para a população em geral (REZENDE, 2002; MOURA; HELAL, 2014). No Brasil, a introdução da informática ocorreu por meio da IBM, na década de 1950, tendo o apoio de instituições universitárias. Ações de incentivo foram criadas durante o governo Sarney (1985-1990) e intensificadas no governo Collor (1990-1992), marcado pela criação, em 1991, da Nova Lei de Informática¹ (CASTRO, 2013). Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, o setor de TI engloba atividades na indústria, comércio e serviços, havendo maior concentração nas atividades de serviços (IBGE, 2009).

Essa evolução do campo de TI implicou em mudanças no perfil dos profissionais que nele atuam (REZENDE, 2002), bem como nas formas de contratação, de remuneração, de organização e jornada de trabalho, qualificação, participação dos gêneros, equilíbrio entre vida profissional e vida

¹ Composta pelas Leis 8.248/91, 10.176/01, 11.077/04 e 13.023/14 eliminou as restrições anteriores ao capital estrangeiro e definiu uma nova política de estímulos, por meio de incentivos fiscais, relacionados às atividades de Tecnologia de Informação, centradas na obrigatoriedade de esforços mínimos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Ela enfatizou o atendimento dos requisitos de inovação, seletividade e qualidade como instrumentos de estímulos (Imposto sobre Produto Industrializado – IPI; Imposto de renda – IR; capitalização; preferência nas compras governamentais), juntamente, com exigências de contrapartidas (investimentos em P&D; atendimento às regras do Processo Produtivo Básico – PPB no processo de industrialização; qualidade). Tal Lei incorporava, ainda, a Rede Nacional de Pesquisa – RNP; o Programa Temático Multiinstitucional em Ciência da Computação – ProTeM-CC; o Programa Nacional de Software para Exportação – SOFTEX; e o Sistema Nacional de Processamento de Alto Desempenho - SINAPAD).

particular, dentre outros (ADANS *et al.*, 1996; DINGER *et al.*, 2010; CASTRO, 2013; MANGIA; JOIA, 2015; SOUZA, 2016).

No que se refere às formas de contratação, é comum a existência de relações de trabalho diferentes do regime formal, como estabelecido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). A remuneração geralmente é marcada pela concessão de benefícios, como uma forma de compensar os menores salários nominais e reduzir as contribuições sociais da folha de pagamento. A jornada de trabalho é grande, especialmente após a utilização de tecnologias que permitem que o trabalho seja realizado de maneira remota. E, quando organizada sob a forma de projetos, exige uma dedicação às exigências dos clientes, para além das quarenta e quatro horas semanais, previstas em lei.

Sob a lógica da empregabilidade e na busca pelo cumprimento dos prazos, é comum o trabalho ininterrupto, durante dias, noites e finais de semana; além do comprometimento das férias, gerando pressão no trabalho (KILIMINIK; DIAS; JAMIL, 2012), descumprimento de descansos semanais e anuais, desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho e suscetibilidade ao estresse (SHROPSHIRE; KADLEC, 2012; SERVINO; NEIVA; CAMPOS, 2013). Além disso, a permanência no mercado de TI exige constante atualização, autoditatismo e aprimoramento das linguagens de programação e tecnologias, além de diferentes idiomas e cursos de qualificação e certificação. É importante dizer que esses fatores são considerados antecedentes da transição de carreira em TI para outras áreas funcionas (MANGIA; JOIA, 2015).

Além dessas questões, há de se pensar que profissionais de TI, geralmente homens, brancos e com alta escolaridade (IBGE, 2009), apresentam olhares diferentes acerca do trabalho, quanto a crescimento/desenvolvimento; ascensão na carreira e estilo de vida. Segundo Oliveira e Müller (2010), estudantes e profissionais de TI são autodeterminados e valorizam o estilo de vida e desafios profissionais.

Do ponto de vista das empresas pode-se citar a dificuldade por selecionar e manter esses profissionais trabalhando. Dados da Softex (2015) mencionam a estimativa da escassez de recursos humanos em TI (acumulado período 2011 a 2022) de 408.000 profissionais. Se por um lado, há a falta de profissionais qualificados, por outro, há a falta de preparo de gestores e profissionais de RH em lidar com esse público, já que não se percebe a elaboração de políticas e práticas específicas ao público de TI, em termos de recrutamento e seleção; remuneração e benefícios competitivos, ou até mesmo um plano de carreira flexível e voltada para a aprendizagem e desenvolvimento (MORENO *et al.*, 2009).

Pensando especificamente as carreiras em TI na atualidade é possível dizer que várias são as possibilidades de atuação existentes. Contudo, a escolha e permanência nessa carreira exige um ritmo intenso de trabalho, com forte investimento em atualização, por meios formais ou informais de

aprendizagem (MORENO *et al.*, 2009), visando o desenvolvimento de habilidades técnicas, gerenciais e comportamentais (REZENDE, 2002). O interessante é que, mesmo diante de elevada pressão e do alto estresse (SERVINO *et al.*, 2013) no seu cotidiano, esses profissionais optam por apenas mudar de setor ou de empresa, em função do seu comprometimento com a carreira e das condições favoráveis, em termos de mercado de trabalho (KILIMINIK *et al.*, 2012).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva-qualitativa, junto a uma amostra de 30 (trinta) profissionais de TI. Desses 30 (trinta), 10 (dez) trabalhavam em empresas privadas, sendo 5 (cinco) gestores e 5 (cinco) não gestores; outros 10 (dez) trabalhavam como servidores públicos, sendo 5 (cinco) gestores e 5 (cinco) não gestores; outros 5 (cinco) como trabalhadores autônomos e 5 (cinco) como empreendedores.

As técnicas científicas adotadas para a operacionalização da pesquisa foram o questionário demográfico-funcional e a entrevista. O questionário aplicado contemplava questões relacionadas à idade, sexo, raça, gênero, tempo na empresa, tempo no cargo, relação de trabalho, remuneração, dentre outros. Já o roteiro de entrevista era composto por questões relacionadas à definição e constituição das carreiras, responsabilidade por seu planejamento e desafios para as pessoas e empresas. Ambos foram elaborados tendo em vista o levantamento bibliográfico feito sobre “carreiras” e “tecnologia da informação”.

A amostra por conveniência foi a estratégia utilizada para ter acesso ao público alvo, como modo de aproveitar o *networking* existente entre esses profissionais. Assim, os primeiros contatos foram feitos a partir de uma instituição sem fins lucrativos, situada em Belo Horizonte, que faz a interlocução junto a organismos governamentais, agentes de financiamento, universidades, centros de pesquisa e demais entidades do setor de TI de Minas Gerais. A partir daí, ao final de cada entrevista, foi solicitada a indicação de um profissional de TI que pudesse participar do estudo.

As entrevistas foram realizadas em locais indicados pelos entrevistados entre os meses de abril e novembro de 2017, tendo duração média de 40 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas pela própria pesquisadora.

Para a análise das informações e relatos obtidos, adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e codificação em torno de quatro categorias: caracterização da carreira, desenvolvimento da carreira, desafios para as empresas e desafios para as pessoas. Após a análise das entrevistas e codificação, foi feita uma reavaliação dessa codificação, de modo a construir um Modelo capaz de resumir o argumento pesquisado, segundo as dimensões individual, organizacional e contextual.

Dessa reanálise, surgiu o Modelo de Análise das Carreiras em TI, considerando os papéis individuais, organizacionais e contextuais.

5 RESULTADOS

Em relação aos dados demográficos-funcionais (Quadro 1) foi perceptível a predominância de profissionais do sexo masculino, com idade entre 22 e 38 anos, casados e de raça branca atuando no campo de TI. Predominância essa, corroborada por autores como Castro (2013) e Souza (2016) e que levam à reflexão sobre a falta de diversidade e a repercussão no dia a dia de trabalho desses profissionais.

Quadro 1 – Perfil dos(as) entrevistados(as)

Entrevistado(a)	Sexo	Idade	Estado civil	Raça	Setor de atuação	Função
E1	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Preta	Autônomo	-
E2	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Casado	Branca	Setor público	Gestor
E3	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Branca	Setor público	Não gestor
E4	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Casado	Parda	Empreendedor	-
E5	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Branca	Empreendedor	-
E6	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Casado	Parda	Empreendedor	-
E7	Feminino	Entre 22 e 38 anos	Solteira	Parda	Setor privado	Gestora
E8	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Parda	Setor público	Gestor
E9	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Branca	Setor privado	Gestor
E10	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Branca	Setor privado	Não gestor
E11	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Solteiro	Branca	Setor privado	Não gestor
E12	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Casado	Branca	Setor privado	Gestor
E13	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Casado	Branca	Setor privado	Gestor
E14	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Casado	Branca	Setor privado	Gestor
E15	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Parda	Setor privado	Não gestor
E16	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Solteiro	Branca	Autônomo	-
E17	Masculino	Abaixo de 22 anos	Solteiro	Branca	Setor privado	Não gestor

E18	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Solteiro	Branca	Empreendedor	-
E19	Masculino	Abaixo de 22 anos	Solteiro	Branca	Setor privado	Não gestor
E20	Feminino	Entre 22 e 38 anos	Estável	Branca	Autônoma	-
E21	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Solteiro	Parda	Autônomo	-
E22	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Branca	Empreendedor	-
E23	Masculino	Entre 38 e 52 anos	Divorciado	Branca	Setor público	Gestor
E24	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Parda	Setor público	Gestor
E25	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Solteiro	Branca	Setor público	Não gestor
E26	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Branca	Autônomo	-
E27	Feminino	Entre 22 e 38 anos	Solteira	Branca	Setor público	Não gestora
E28	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Parda	Setor público	Não gestor
E29	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Casado	Parda	Setor público	Gestor
E30	Masculino	Entre 22 e 38 anos	Solteiro	-	Setor público	Não gestor

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1 Caracterização da carreira em TI

A grande maioria dos entrevistados trouxe uma visão não tradicional de carreira, marcada pela não linearidade, vínculos breves, em que a prioridade é o gosto pessoal, aprendizagem, propósito e autorrealização, sem desconsiderar bons salários e benefícios.

E1: “Ah, pra mim... eu não tenho isso de começar como assistente e ir subindo hierarquicamente, não. Carreira é você fazer o que gosta e que tem propósito a ser realizado e que você consiga construir ao longo do tempo. Deixar um legado.”

Trata-se de uma carreira organizada em torno de atividades técnicas ou gerenciais, a qual exige maturidade e discernimento dos processos de trabalho, cabendo à pessoa conhecer e construir sua própria carreira, tendo em vista essas particularidades.

E2: “O cara sai da faculdade com muito conhecimento teórico, mas na prática ele é uma criança; na carreira ele vai ter que crescer e especializar em algum assunto. (...) Então carreira é o cara ir evoluindo e saindo da TI para o negócio e, para isso, ele tem que ser um analista bom.”

5.2 Desenvolvimento da carreira em TI

A TI é um *hobby*, iniciado ainda na infância, e algo difícil de ser visto como um trabalho. É uma carreira marcada por muitos “vais e vens”, entre o campo de TI e outros campos de estudo.

E5: “Eu trabalhava com meu pai no conserto de balanças, só que eu nunca gostei de mexer, aí na época eu comecei a fazer um curso técnico de programação, aí eu entrei em uma escola para dar aula de informática e nesse mesmo intervalo eu mandei um currículo para a empresa X. Aí eles me chamaram para fazer estágio lá na área de TI. Entrei, fiquei 6 meses como estagiário, aí depois eles me efetivaram e eu fiquei lá durante 6 anos. Mas aí, quando eles me efetivaram eu saí da área de TI, eu trabalhei em outra área. (...)Aí eu saí. Até então existia no mercado uma balanças, que eram acopladas com a impressora, não tela, nem nada, o pessoal fazia a operação e saía um papel. Aí eu pensei: aí tem uma oportunidade! Fazer um sistema para isso!”

Familiares e amigos parecem influenciar a escolha e/ou permanência nessa carreira, assim como eventos realizados por universidades como a Mostra de Profissões. Nesse caso, testes ou processos de orientação vocacional não foram considerados relevantes.

E2: “Meu pai era um cara que sempre teve computador. Ele trouxe computador para BH, para a empresa dele e nesse ponto ele foi meio visionário.”

E3: “Foi mais influência de amigos do ensino médio e da faculdade que já mexiam e assim foi indo.”

E1: “Eu fiz alguns testes vocacionais na escola que apontaram para a área de comunicação, mas eu fui teimoso e fiz TI.”

E7: “eu fui em uma mostra de profissões da UFMG de Sistemas aí eu gostei bastante.”

O ciclo de vida e de carreira, o contexto vivenciado e as mudanças tecnológicas foram citados como importantes fatores de influência no desenvolvimento de uma carreira em TI.

E6: “Eu acho que isso perpassa vários pontos e depende da época da vida, de como você está na vida pessoal também. Então, tinha uma época em que eu tomava decisão só para mim, era diferente. Aí daí a pouco tem funcionários, tem esposa, tem filhos, então você pensa nisso tudo para tomar uma decisão.”

5.3 Desafios para as empresas

Segundo os(as) entrevistados(as), as empresas devem entender o perfil dos profissionais, criar e comunicar adequadamente um plano de carreira coerente ao plano de desenvolvimento de cada um. A alegação central é que, muitas vezes, gestores de TI não têm o devido preparo e conhecimento técnico para elaborarem um plano de carreira e/ou acabam se preocupando com outras tarefas mais prioritárias na empresa, deixando o plano de carreira de lado.

E27: “Pois é, na teoria isso [plano de carreira] muitas vezes é apresentado, mas na prática, sinceramente, eu não vi. E olha que a menor empresa que eu trabalhei foi a empresa X que tem 400, 500 funcionários. Então, são empresas de porte que têm lá o seu plano de carreira, mas que na prática é muito pouco factível.”

Há a necessidade de criar políticas de gestão de RH coerentes às particularidades da TI. A seleção de pessoas, por exemplo, é vista como rigorosa, exigindo qualificações extensas e desnecessárias. Quanto à retenção são citados a flexibilização dos horários de trabalho, o *homeoffice*, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, participação, os quais esbarram na burocracia e legislações existentes. Quanto à remuneração foi abordada a necessidade de valorizar não apenas com salários justos e compatíveis ao mercado, como também com reconhecimento e participação.

E11: “A gente tem muita brincadeira assim: ah, precisa disso, disso, disso. É Deus! E paga quanto? Não, não paga nada.”

E20: “Tem sim um negócio de gestão de como você envolve seus funcionários, por exemplo, eu tô saindo da empresa que eu tô porque eu nunca falei com o meu chefe ao vivo, e o meu contato com ele era sempre: “Mexe essa caixinha para o lado” e não “olha, a gente tá fazendo tal coisa e tal coisa”, tentar passar o valor do negócio para mim, nunca, aliás ele é o pior chefe do universo. (...) Tem um negócio de como as pessoas se comunicam, muito top-down, como as pessoas conseguem motivar outras pessoas dentro do que elas querem. Uma coisa muito importante é fazer com que as pessoas entendam a participação delas no todo.”

A preocupação com a formação das pessoas também foi citada como um desafio, assim como a dificuldade em tornar os profissionais de TI mais comprometidos com a empresa e mais adeptos a sua rotina.

E17: “Incentivo da empresa? Não, a empresa não me dá um curso, mas eles viram e falam assim: eu tô precisando de tal coisa, você sabe fazer? Essa semana tá tranquila, estuda! Eles me davam um tempo para me dedicar.”

Outro ponto crítico citado como um desafio para as empresas é a constante atualização tecnológica e a competitividade; renovar-se sempre e se adaptar a novas tecnologias, além de lidar com a concorrência de outras empresas e também com a perda de profissionais qualificados para empresas do exterior, que têm maior poder de barganha.

E13: “Eu acho que de TI o grande desafio é a gente manter-se atualizado e em termos empresariais é a mesma coisa, porém com foco diferente, já que você tem um custo muito grande em manter-se atualizado, de renovação de tecnologia, de recursos de hardware.”

5.4 Desafios para as pessoas

As mudanças no mercado de TI e a responsabilidade da pessoa frente a essas mudanças são percebidas, sendo que a atualização e aprendizagem devem ser constantes, exigindo grande esfor-

ço desses(as) profissionais, mesmo que de maneira solitária e por meio de mecanismos formais e informais de aprendizagem.

E14: Eu lembro de uma conversa com um grupo de CEOs de bancos do Brasil que diziam, ninguém cresce na carreira profissional com menos de 12 horas de trabalho por dia. É... isso mudou um pouco a minha vida.”

É necessário um investimento financeiro inicial para adquirir materiais e estrutura adequada para o trabalho em TI, curso de línguas estrangeiras e tecnologias. Além disso, foi citada a falta de visão de negócio desses profissionais, que se dedicam majoritariamente às questões técnicas da TI.

E18: “Existem poucos desenvolvedores em BH, principalmente, em IOS, porque você precisa de um investimento, de um MacBook, antes um curso presencial era R\$3.000,00 ou R\$4.000,00. Então é um investimento de R\$ 10.000,00 ou R\$ 15.000,00 para começar a mexer com desenvolvimento IOS.”

É essencial também a formação de *networking* que ajude a divulgar oportunidades de trabalho e solucionar problemas. Além de desenvolver habilidades técnicas, comportamentais e gerenciais.

E18: “A comunidade mundial de desenvolvedores se ajuda, existem fóruns. Por exemplo, se você tem uma dificuldade, você posta lá e em 10 minutos alguém aparece para te ajudar.”

Foram citadas, ainda, as pressões durante a execução e a entrega de resultados, geralmente sob a forma de projetos, cujos prazos são curtos e, muitas vezes impostos pelos(as) chefes, sem a negociação e/ou participação do(a) profissional de TI. Muitos(as) relataram o cumprimento de rotinas pesadas, para além das oito horas diárias convencionais, incluindo finais de semana e feriados de dedicação ao trabalho.

E23: “Olha, o sistema não tem hora para parar, então, a gente tem que estar à disposição. Aqui na instituição o pessoal trabalha de noite, de madrugada, sábado, feriado, dependendo da demanda.”

A predominância de homens atuando no mercado de TI também surgiu, quando algumas entrevistadas disseram que existem piadas, comentários de colegas e clientes, chegando até à seleção de determinado serviço pelo fato de ser mulher.

E7: “Assim... lá tem algumas piadinhas, né, mas eles não me tratam diferente por ser mulher. (...) Na TI é muito separado, você vê mais mulher na parte de gestão, igual tem requisitos do sistema que é mais documentação, você vê muita mulher na parte de teste e de *Business Intelligence*.”

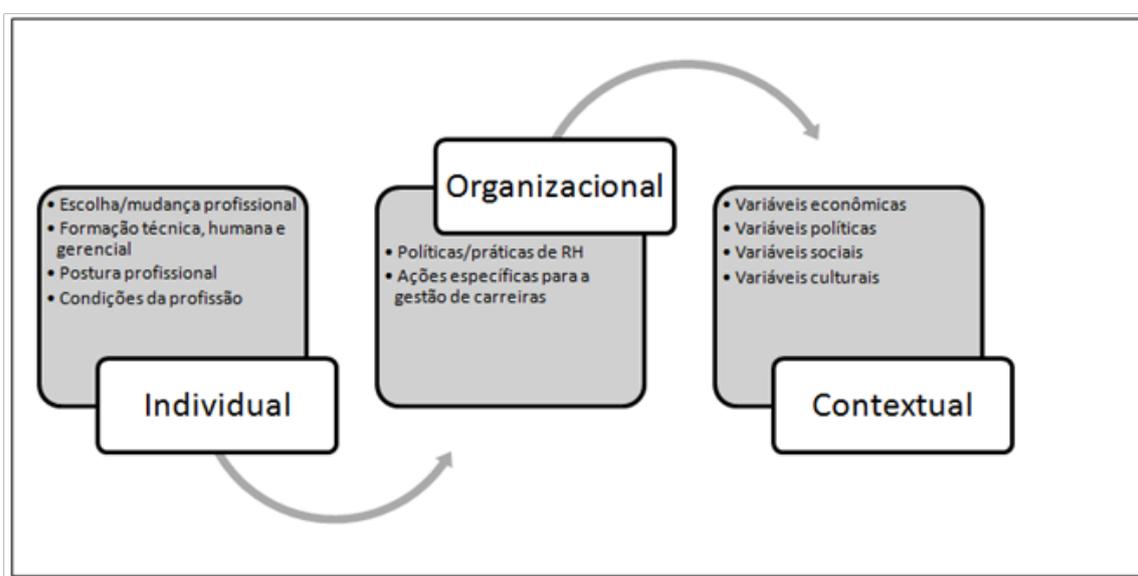
Por fim, a inovação foi citada como um ponto crítico. Segundo a maioria dos(as) entrevistados, a inovação radical em TI é muito difícil, sendo mais comum a ocorrência de inovações incrementais, sob a forma de “mais do mesmo”. Além disso, entraves como legislações, falta de recursos e tempo são empecilhos no processo de inovar.

E14: “Mas no Brasil tem pouquíssimas pessoas que conseguem fazer isso [inovar], tem muita ideia que não vai pra frente, ideias que você começa a questionar e a ideia não tem base. Então, ah... nós vamos fazer um carro que voa. Tá bom, mas como é que você pensa em fazer isso? Como é que é a legislação? Você já pensou como é que isso vai funcionar? Você tem que pensar o contexto inteiro”.

6 MODELO DE ANÁLISE DAS CARREIRAS EM TI

Frente à análise das três dimensões propostas (individual, organizacional e contextual), propõe-se o seguinte modelo de análise para as carreiras em TI (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de análise para as carreiras em Tecnologia da Informação



Fonte: Elaborado pela autora.

6.1 Dimensão individual

Na dimensão individual, identificou-se a prevalência de quatro temas: a **escolha profissional**, a **formação**, a **postura** e as **condições da profissão**.

No que tange à **escolha profissional**, foi possível perceber que os profissionais de TI se baseiam, fundamentalmente, em seu gosto pessoal para a escolha de sua profissão. É uma atividade considerada prazerosa, iniciada na infância, com o incentivo de pais e amigos. Esse *hobby*, porém, costuma trazer dúvidas quanto à real possibilidade de fazer da TI um trabalho e, por isso, é comum a esses profissionais optarem por outras atividades para, posteriormente, inserirem nesse campo. A orientação profissional pouco influencia a escolha profissional, diferentemente de eventos como

Mostra de Profissões. Um dos critérios utilizados para escolha da profissão em TI é a possibilidade de uma carreira mais livre, flexível e equilibrada com a vida pessoal. Nesse caso, como apontado por Oliveira e Müller (2010), essas pessoas gostam de fugir de uma rotina de oito horas diárias em um escritório fechado e atuar em atividades que permita ao profissional ser criativo, ter autonomia e participação nos processos. Esse gosto pela liberdade e flexibilidade expressa-se também na vontade que esses profissionais têm de circular entre diferentes empresas e aprender o máximo que puderem, buscando novas oportunidades, caso não esteja satisfeito. Tal conceito está ligado diretamente às carreiras não tradicionais, descritas por autores como Arthur, Hall e Lawrence (1989), Baruch (2011), e no comprometimento com a carreira, mencionada por Kiliminik *et al.* (2002).

A escolha por uma carreira mais flexível não quer dizer que profissionais de TI desconsiderem os riscos de suas opções (CANER; OKTEN, 2010; SANTOS *et al.*, 2015). Pelo contrário, eles revelam que tais riscos são calculados conforme os ciclos de vida e ciclos de carreira, como previsto por Schein (1978). Outro risco considerado é o investimento financeiro inicial necessário para atuar em TI, o qual pode ser um fator de exclusão de classes menos favorecidas nesse campo.

Somados aos aspectos referentes à escolha está a **formação profissional**. TI é uma área específica, que exige dedicação e autodidatismo, seja por meios formais ou informais de ensino. Um ponto curioso surgiu quanto às certificações, consideradas como não essenciais para uma atuação em TI, já que tem-se cada vez mais recorrido a cursos informais disponíveis na internet, dada a falta de paciência para com cursos formais. Esse achado vai de encontro ao estudo de Moreno *et al.*, (2009) que defende que para profissionais técnicos de TI, as certificações e as experiências vividas são mais importantes do que a educação formal.

Vale dizer que a formação em TI está baseada em assuntos estritamente técnicos, não contemplando o desenvolvimento de habilidades humanas e gerenciais. A falta de visão de negócio foi considerado um ponto crítico entre os(as) entrevistados(as). Esse aspecto foi discutido por Fulton, Lawrence e Clouse (2013) ao dizer sobre a dificuldade que empregadores têm de contratar estudantes diretamente das universidades que possuem os conjuntos de habilidades técnicas e sociais adequadas. Segundo Bigonha (2016), a falta de regulamentação da profissão de TI pode ser um dos responsáveis pela fragilidade da formação desses profissionais, visto que não há regras e parâmetros definidos. Nesse sentido, é comum pessoas de qualquer área de formação dedicarem-se a cursos de curta duração e inserirem-se no mercado de TI. Ainda sobre a formação, é preciso que profissionais de TI estudem línguas estrangeiras e diferentes linguagens, de modo a atuar em um contexto com mudanças constantes e cada vez mais competitivo.

Outro tema central nas entrevistas foi a **postura** que esses profissionais devem ter. Exemplos são o autodidatismo, o empreendedorismo ou capacidade de ter ideias e de implementá-las com

sucesso, dentro e fora das empresas, a curiosidade, a proatividade, a capacidade de entender as demandas do mercado e de se adaptar a elas e o *networking*. Dentre essas posturas, a que chama a atenção é o *networking*, um diferencial na área por trazer um “ar de colaboração” entre os(as) profissionais que se amparam nessas redes de contatos para solucionar problemas, para tirar dúvidas, divulgar serviços e até mesmo conseguir novas oportunidades de emprego.

E, para finalizar a dimensão individual, outro aspecto importante refere-se às **condições da profissão**. Segundo os(as) entrevistados(as), trata-se de um trabalho com remuneração incompatível, restrita ao cargo e que não valoriza experiências e competências profissionais. Esses apontamentos são corroborados por autores como Moreno *et al.* (2009) e Dutra (2010) ao mencionarem que, no Brasil, as carreiras estão associadas à remuneração e, conseqüentemente, aos cargos, dificultando a concessão de valores diferenciados, conforme competências. Além disso, apontam o fenômeno “pós-bolha da internet” como uma possível causa para a diminuição dos salários em TI e, conseqüente, insatisfação desses profissionais quanto aos salários oferecidos no mercado.

As relações de trabalho estabelecidas entre empregador e empregado também foram abordadas, alertando para a existência de vínculos não formais, como a Pessoa Jurídica e o CLT Flex. Sobre isso, Castro (2013) e Souza (2016) defendem que tal recurso leva à precarização da profissão, contribuindo para baixos salários e condições de trabalho ruins. Vale dizer que frente à aprovação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 que prevê a flexibilização de configurações de trabalho, podem ocorrer mudanças nesse quesito.

Outro ponto que veio à tona foi em relação às pressões, sobrecarga e grandes jornadas de trabalho, sob a forma de projetos, negociados sem a participação dos profissionais entrevistados. Sobre isso, Souza (2016) e Servino *et al.* (2013) revelam o risco ao qual esses profissionais estão sujeitos em termos de perda do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como comprometimento da saúde física e mental e desenvolvimento de doenças como Lesão por Esforço Repetitivo (LER), estresse e Síndrome de Burnout. Tendo em vista esses aspectos, a transição de carreira pode ser uma alternativa para minimizar ou eliminar esses problemas (MANGIA; JOIA, 2015).

Por fim, foi trazida a questão da inovação. Em menor ou em maior grau, é preciso que o profissional de TI tenha novas ideias, pense diferentes maneiras de se fazer a mesma coisa e também maneiras de fazer o que ainda não é feito. E, para isso, é preciso saber lidar com a ansiedade, estimular a criatividade e saber que nem sempre terá o resultado esperado na hora que espera. Há relatos de entrevistados dizendo que tiveram grandes ideias em casa, tomando banho ou tomando um café assim como há relatos de que nas empresas em que trabalham há toda uma estrutura para tal estímulo, seja reuniões, seja viagens, brainstorming, bonificações, enfim.

6.2 Dimensão organizacional

Sobre a dimensão organizacional surgiram dois temas: **políticas e práticas de Recursos Humanos, e ações específicas voltadas para a carreira.**

No que tange às **políticas e práticas de RH**, a crítica principal é a de que estão voltadas para o cargo e não para a pessoa. Soma-se a esse ponto o despreparo de profissionais de RH e gestores em entender a dinâmica de trabalho em TI. Nos processos seletivos, por exemplo, a queixa central é a de que são muitos os requisitos exigidos e ancorados na comprovação formal de experiências e títulos. Além disso, a remuneração não é compatível ao mercado e restringe-se ao cargo e não há políticas de treinamento e desenvolvimento dos profissionais de TI. A promoção de uma cultura e ambiente organizacionais mais abertos, participativos, dinâmicos e flexíveis também é uma questão que precisa ser revista, segundo os entrevistados. Acerca dessas necessidades, Dutra (2010) já dizia que é preciso alterar as políticas e práticas de gestão a nível individual, equipe e organização para se adaptar à novas configurações de carreira.

Quanto às **ações voltadas, exclusivamente, para a gestão das carreiras** nas empresas, a principal crítica foi que muitas das empresas não têm um plano de carreira e que, quando têm, esse plano não é claro aos profissionais de TI. Os empreendedores e gestores de TI disseram que a elaboração de um plano de carreira fica em segundo plano, frente à outras demandas organizacionais, consideradas mais urgentes.

Sem plano de carreira feito e visível aos profissionais de TI, eles acabam tendo dificuldades na elaboração de um plano de desenvolvimento individual. Além da falta de transparência, a queixa dos profissionais de TI é de que esses planos sejam elaborados conjuntamente, entre empresa e profissional, alinhando os objetivos de cada uma das partes. Esse é, pois, o exercício considerado ideal por Dutra (2010), em que objetivos organizacionais são alinhados a objetivos individuais, para que ambos tenham as suas necessidades satisfeitas.

6.3 Dimensão contextual

Para finalizar, a dimensão contextual contemplou quatro temas: as **variáveis econômicas, sociais, políticas e culturais.**

Sobre as **variáveis econômicas**, os entrevistados citaram a ocorrência de crise na economia brasileira, a qual trouxe severas implicações ao mercado de trabalho, com aumento no número de desemprego e impactos também na área de TI. Mencionou-se, ainda, a lógica da competitividade, da inovação, marcada por constantes mudanças tecnológicas, exigindo dos profissionais uma capaci-

dade de adaptação. Tal informação é corroborada por Malvezzi (1999) ao tratar a empregabilidade e a repercussão nas carreiras, deixando claro que vínculos longos e duradouros entre empregadores e empregados tem sido cada vez mais raros, demandando de profissionais melhor preparo e adaptação às novas condições.

Nas **variáveis sociais**, tem-se o assunto relativo às variáveis demográficas, que sinalizam o perfil de mão de obra disponível no mercado de trabalho em TI, especialmente no que tange ao sexo e a idade, visto que é notória a predominância de homens e pouca idade atuando em TI. A existência desse “perfil” em TI foi apontada por Castro (2013) e Souza (2016), que inclusive, foi complementado já que há uma tendência a atuar em TI, homens, brancos, de pouca idade e alta escolaridade.

O **aspecto político** também está relacionado às constantes mudanças ocorridas em TI, as quais são impedidas ou dificultadas por brigas ou interesses políticos, tornando o processo moroso e diminuindo a motivação para inovar. Nesse caso, uma gestão alinhada ao longo do tempo e/ou uma readequação de objetivos, sem prejudicar severamente os trabalhos dos profissionais de TI, é(são) apontado(s) como um possível caminho, por um dos entrevistados.

Por fim, outro ponto contextual de igual importância faz referência aos **aspectos culturais** ou mudanças nos valores pregados pela sociedade atual e que também impactam empresas e profissionais de TI. Nesse caso, a ampliação das redes de comunicação e o aumento no acesso à diferentes localidades e pessoas significaram uma fragilidade nas relações sociais estabelecidas, com a construção de vínculos breves e superficiais entre pessoas. As instituições deixaram de ser referência para as pessoas, que estão cada vez mais sozinhas, lutando por objetivos e valores muito próprios.

Baseando-se nesse Modelo é possível dizer:

- A carreira em TI é fortemente incentivada ainda na infância, revelando a importância que pais e amigos têm no processo de escolha dessa profissão;
- Iniciativas como feiras e eventos voltados para o esclarecimento de informações sobre as profissões, em instituições de ensino funcionam como um mecanismo relevante no processo de escolha da carreira em TI;
- Psicólogos e orientadores profissionais precisam expandir suas ferramentas e divulgar seus trabalhos a adolescentes e jovens adultos, para que possam entender a importância da orientação no momento da escolha profissional;
- Feita a inserção no campo, é preciso que o profissional de TI se adapte ao mercado, buscando aprender, formal ou informalmente, sobre a sua área de formação e também desenvolver habilidades técnicas, humanas e gerenciais;
- Líderes e profissionais de RH precisam entender melhor o campo de TI e criar políticas e práticas coerentes ao trabalho desses profissionais, em especial às carreiras;

- O contexto precisa ser considerado. Economia, política, sociedade e cultura estão interligados e podem significar mudanças e adaptações nas carreiras de profissionais de TI.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como questão central: como profissionais de Tecnologia da Informação estão construindo as suas carreiras na atualidade? E, como principal resposta, apresentou um Modelo de Análise das Carreiras em TI, contemplando as dimensões individual (escolha, formação, postura e condições da profissão), organizacional (práticas de gestão e práticas de carreira) e contextual (econômico, político, social e culturais).

Não menos importantes que esse Modelo foram os achados quanto à escolha da profissão, amparada no gosto pessoal e pouco influenciada por pais, amigos e processos formais de orientação profissional. E também, quanto à formação realizada por mecanismos formais e informais, considerando a certificação como importante, mas de pouca aderência pelos profissionais, questionando o discurso do papel dessas certificações pelo profissional de TI. Outro ponto de destaque é a questão da flexibilidade nas relações de trabalho, visto que foi aprovada recentemente uma Lei sobre o assunto, sendo necessário monitorar os impactos dessa Lei nesse público. Cita-se, ainda, o despreparo de gestores, frente às políticas e práticas de carreiras e o perfil do profissional de TI, em especial, a presença da mulher nesse mercado.

Espera-se que a realização desse trabalho enriqueça a literatura sobre o tema, especialmente no que tange às carreiras não tradicionais e subsidie ações voltadas para a escolha/recolocação profissional, geração de políticas de gestão e carreiras, dentre outros. Vale destacar que, apesar das contribuições citadas, este artigo apresenta como limitação, o fato de ter contemplado apenas a percepção de profissionais de TI sobre as suas carreiras, não englobando a visão de outros profissionais como profissionais de Recursos Humanos, etc. Espera-se que estudos futuros possam ser realizados também junto a outros profissionais, atuantes em outros Estados e países, bem como utilizando outros métodos e técnicas de avaliação e análise. A realização de estudos comparativos, considerando os profissionais de TI e outras profissões presentes no mercado de trabalho também é uma opção, assim como o aprofundamento de análises relacionadas aos grupos minoritários como mulheres, negros, deficientes, homossexuais, etc., atuantes em TI. Vale dizer que uma investigação acerca do impacto das mudanças trabalhistas recentes (Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017) nos vínculos entre profissionais de TI e empresas e, conseqüentemente, na construção das carreiras desses profissionais também faz-se importante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, G. A., King L. A., & King D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. (2015). *Relatório anual*. Recuperado de <http://www.softex.br/a-softex/relatorio-anual/>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baruch, Y. (2011). Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: Kiliminik, Z. M. (Org.) *Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema* (Cap. 1, pp. 3-27). Rio de Janeiro: QualityMark.
- Bigonha, R. S. (2016). *Efemérides da regulamentação*. Porto Alegre.
- Caner, A., & Okten, C. (2010). Risk and career choice: Evidence from Turkey. *Economics of Education Review*, 29(6), 1060-1075.
- Castro, G. C. (2013). *Afogados em contratos: o impacto da flexibilização do trabalho nas trajetórias dos profissionais de TI* (Tese de doutorado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, São Paulo, SP, Brasil.
- Dalton, G. W. (1989). Developmental views of careers in organizations. In: Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Dinger, M., Thatcher, J. B., & Stepina, L. P. (2010). A study of work-family conflict among IT professionals: job characteristics, individual values, and management practices. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(1), 91-121.
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S., & Veloso, E. (2013). *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo: Atlas.
- Fulton, E., Lawrence, C., & Clouse, S. (2013). White hats chasing black hats: careers in IT and the skills required to get there. *Journal of Information Systems Education*, 24(1), 2013.
- Gunz, H., Peiperl, M. (2007). *Handbook of career studies*. Toronto: Sage Publications.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Califórnia: Goodyear Pub, Pacific Palisades.
- _____. (1986). *Career development in organizations*. London: Jossey-Bass.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2009). *O setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil 2003-2006*. Recuperado de: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv41716.pdf>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(2), 440-458.
- Kiliminik, Z., M., Dias, S. M. O., & Jamil, G. L. (2012). Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com profissionais de Tecnologia da Informação. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(2), 1-27.

Lee, P. C. B. (2002). Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*, 7(1), 6-13.

Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8248.htm

Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologia da informação. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10176.htm

Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11077.htm

Lei nº 13.023, de 8 de agosto de 2014. Dispõe sobre a prorrogação de prazo dos benefícios fiscais para a capacitação do setor de tecnologia da informação. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13023.htm

Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Dispõe sobre a adequação da legislação às novas relações de trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

Malvezzi, S. (1999). Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 2(1), 55-72.

Mangia, U. B., & Joia, L. A. (2015). Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. *Revista de Administração [RAUSP]*, 50(4), 541-560.

Moreno Jr., V., A., Cavazotte, F. S. C. N., & Farias, E. (2009). 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 da Informação*, 6(3), 437-462.

Moura Jr., P. J., & Helal, D. H. (2014). Profissionais e profissionalização em Tecnologia da Informação: indicativos de controvérsias e conflitos. *Cadernos Ebape. br*, 12(2).

Oliveira, F. B., & Müller, E. S. M. (2010). O perfil motivacional e inclinação de carreira do estudante e do profissional da Tecnologia da Informação. *Revista ADM. MADE*, 14(1), 51-73.

Rezende, D. A. (2002). Evolução da Tecnologia da Informação nos últimos 45 anos. *Revista FAE Business*, 4, 42-46.

Santos, M. S. C., Brandão, L. E. T., & Maia, V. M. (2015). Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. *Revista de Administração [RAUSP]*, 50(2), 141-152.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.

_____ (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 80-88.

Servino, S., Neiva, E. R., & Campos, R. P. (2013). Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 238-254.

Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). I'm leaving the IT field: the impact of stress, job insecurity, and burnout on IT professionals. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 2(1), 6-16.

Souza, R. A. S. (2016). *Influência dos fatores de pressão no trabalho na prontidão para a transição de carreira*: um estudo com profissionais de tecnologia da informação (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais - FUMEC, Minas Gerais, MG, Brasil.

Souza, T. P. (2016). Discurso e identidade: uma análise das publicações sobre trabalho, carreira e profissão no campo da tecnologia da informação. *Áskesis*, 5(1), 32-44.

Sparta, M., Bardagi, M. P., & Teixeira, M. A. P. (2006). Modelos e instrumentos de avaliação em orientação profissional: Perspectiva histórica e situação no Brasil. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(2), 19-32.

Stevens, P. (1992). Career planning for the individual. *The International Journal of Career Management*, 4(1), 30-49.

Veloso, E., F. R. (2012). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil*: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas.