

MARIANA MICHELENA SANTOS

***TURN-AWAY* E CONTRATO PSICOLÓGICO:  
UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Iuri Novaes Luna

FLORIANÓPOLIS  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos, Mariana Michelena

TURN-AWAY E CONTRATO PSICOLÓGICO : UM ESTUDO COM  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO /  
Mariana Michelena Santos ; orientador, Iúri Novaes  
Luna, 2017.

283 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências  
Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia,  
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Psicologia. 2. Turn-away. 3. Contrato  
Psicológico. 4. Carreira. I. Luna, Iúri Novaes . II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

*Mariana Michelena Santos*

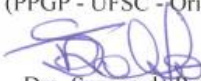
*Turn-away e contrato psicológico: um estudo multicasos com  
empresas e profissionais da área de tecnologia da informação*

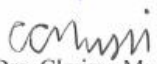
Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

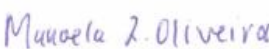
Florianópolis, 23 de Fevereiro de 2017.

  
Dra. Carmen Leontina Ojeda Ocampo Moré  
(Coordenadora - PPGP/UFSC)

  
Dr. Iuri Novaes Luna  
(PPGP - UFSC - Orientador)

  
Dra. Suzana da Rosa Tolfo  
(PPGP - UFSC - Examinadora)

  
Dra. Clarissa Mussi  
(PPGA - UNISUL - Examinadora)

  
Dra. Manoela Ziebell Oliveira  
(PPGP - PUC/RS - Examinadora)

Dra. Andrea Steil  
(PPGP - UFSC - Suplente)



Dedico este estudo aos professores Iúri Novaes Luna, Nádia Kienen e Vanderlei Brasil por terem plantado a semente da pesquisa na terra fértil dos meus planos de desenvolvimento de carreira. Também dedico ao meu esposo Filipe, cujo *turn-away* motivou a minha pesquisa, pelo incentivo e confiança constante.



## RESUMO

A competitividade global e as mudanças na tecnologia da informação (TI) têm gerado impactos na forma como o trabalho é realizado nas organizações, assim como nos processos de desenvolvimento de carreira. À medida que a tecnologia influencia cada vez mais os negócios no mercado, aumenta a preocupação com o gerenciamento dos profissionais que a desenvolvem e a operam, os quais têm sido fortemente exigidos e necessitam ter elevada capacidade técnica, flexibilidade e mobilidade. Além disto, muitos profissionais que atuam na área técnica em TI têm assumido cargos de gestão em suas organizações. Esta transição de carreira na qual o profissional se afasta de sua área de atuação e assume uma posição distinta (dentro da mesma empresa ou fora dela) tem sido denominada pela literatura como *turn-away*. O objetivo desta pesquisa é compreender possíveis relações entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais que atuam na área de TI. Assim sendo, realizou-se um estudo qualitativo descritivo de casos múltiplos a partir de entrevistas semiestruturadas com 12 profissionais da área de TI que se encontram envolvidos, de diferentes formas, com processos de *turn-away* em duas empresas de prestação de serviços em tecnologia da informação. Responsáveis pelo setor de gestão de pessoas das duas empresas também foram entrevistados para aprimorar a caracterização das respectivas organizações. Nas entrevistas, buscou-se compreender as carreiras como processos psicossociais, considerando as trajetórias profissionais e os contratos psicológicos dos diferentes sujeitos que compuseram o estudo, bem como as práticas e políticas de suas organizações no que tange à gestão de carreira. As informações coletadas nas entrevistas, bem como uma análise documental realizada junto às organizações investigadas, foram submetidas à análise de conteúdo e contrastadas com o referencial teórico, permitindo uma triangulação dos dados. Os resultados desta pesquisa permitem afirmar que o *turn-away* e o contrato psicológico dos profissionais de TI são influenciados pelo contexto organizacional e podem estar relacionados de diferentes maneiras, destacando-se: o *turn-away* compreendido como o cumprimento do contrato psicológico, na medida em que pode ser percebido tanto como uma retribuição proveniente das trocas recíprocas considerando as necessidades da organização, quanto como o atendimento das expectativas dos profissionais de TI no que se refere à vivência de desafios e ao desenvolvimento da carreira e de competências; e o *turn-away* percebido como uma violação do contrato psicológico, na medida em que sua realização (ou não) pode ir de encontro às expectativas

dos profissionais de TI. Isto permite identificar o quão múltiplas, sistêmicas e processuais são as motivações e possibilidades de desenvolvimento de carreira deste público específico e o quanto estudos mais aprofundados sobre esse tema ainda são necessários.

**Palavras chave:** *Turn-away*; Contrato psicológico; Desenvolvimento de carreira; Profissionais de TI.



## ABSTRACT

Global competition and changes in information technology (IT) have impacted the way organizations do their job as well as how career development processes develop. As technology increasingly influences businesses, concerns about professionals' management grow. Those professionals, responsible for the development and operation of new and existing products, have been strongly demanded and require high technical skills, flexibility and mobility. In addition, many IT professionals have assumed management positions in their organizations. This career transition, in which the professional moves away from his area of activity and assumes a distinct position (within or outside the company) has been referred to in the literature as turn-away. The objective of this research is to understand possible relationships between the turn-away and the psychological contract of IT professionals. Therefore, a qualitative and descriptive study of multiple cases was carried out from 12 IT professionals semi-structured interviews who were involved, in different ways, with turn-away processes within two IT services companies. HR managers of both companies were also interviewed to improve the organizations' characterization. The interviews aims to understand careers as a psychosocial processes, considering each individual professional trajectory and psychological contract, as well as the organizations career management practices and policies. Information collected in interviews, together with a documentary analysis carried out in the organizations, was submitted to content analysis and constrained with the theoretical framework, allowing a triangulation of the results. This research's results allow us to state that turn-away and psychological contract of IT professionals are influenced by organizational context and can be related in different ways, highlighting: the turn-away understood as the fulfillment of the psychological contract, to the extent In which it can be perceived as a retribution from the reciprocal exchanges considering the needs of the organization, as well as the fulfillment of the expectations of the IT professionals with regard to the experience of challenges and the development of the career and competences; and the perceived turn-away as a violation of the psychological contract, in that its realization (or not) can meet the expectations of IT professionals. This allows us to identify how multiple, systemic and procedural are the motivations and career development possibilities of this particular audience, and how much further study on this topic is still needed.

**Keywords:** Turn-away; Psychological contract; Career development; IT Professionals.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos básicos de carreira.....	49
Figura 2 – Representação gráfica da carreira objetiva dos participantes.....	100
Figura 3 – Carreira Objetiva da profissional A1.....	114
Figura 4 – Carreira Objetiva do profissional A2.....	121
Figura 5 – Carreira Objetiva do profissional A3.....	126
Figura 6 – Carreira Objetiva da profissional B1.....	132
Figura 7 – Carreira Objetiva do profissional B2.....	138
Figura 8 – Carreira Objetiva do profissional B3.....	144
Figura 9 – Carreira Objetiva do profissional A4.....	149
Figura 10 – Carreira Objetiva do profissional B4.....	155
Figura 11 – Carreira Objetiva do profissional A5.....	161
Figura 12 – Carreira Objetiva do profissional B5.....	167
Figura 13 – Carreira Objetiva do profissional A6.....	173
Figura 14 – Carreira Objetiva do profissional B6.....	179



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Novos modelos e metáforas de carreira encontrados na literatura.....	43
Quadro 2 – Categorias e subcategorias utilizadas para a análise do conteúdo obtido através das entrevistas e da consulta documental, bem como o seu nexos com os objetivos propostos.....	98
Quadro 3 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A1.....	119
Quadro 4 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A2.....	125
Quadro 5 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A3.....	130
Quadro 6 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B1.....	136
Quadro 7 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B2.....	142
Quadro 8 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B3.....	148
Quadro 9 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A4.....	154
Quadro 10 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B4.....	159
Quadro 11 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A5.....	165
Quadro 12 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B5.....	170
Quadro 13 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A6.....	177
Quadro 14 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B6.....	183

Quadro 15 – Extratos que elucidam que o <i>turn-away</i> foi motivado pelo desejo dos profissionais de suprirem uma demanda da organização.....	199
Quadro 16 – Extratos que elucidam a necessidade de crescimento profissional de alguns dos participantes.....	202
Quadro 17 – Extratos que elucidam o desejo dos participantes de vivenciarem novos desafios e experiências.....	207
Quadro 18 – Extratos que elucidam o fato de não ter havido preparação prévia para assumir um cargo de liderança mediado pela empresa.....	208
Quadro 19 – Relações observadas entre o <i>turn-away</i> e o contrato psicológico dos profissionais de TI.....	212

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Caracterização dos participantes da Empresa A.....	90
Tabela 2 – Caracterização dos participantes da Empresa B.....	92
Tabela 3 – Expectativas dos profissionais em relação ao que sua organização deve lhe oferecer.....	186
Tabela 4 - Expectativas da organização em relação aos funcionários na percepção dos próprios colaboradores.....	195





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....	21
1.2 OBJETIVOS .....	28
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>28</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1 CARREIRA E <i>TURN-AWAY</i> : TRAJETÓRIAS QUE CONTEMPLAM O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES.....	29
<b>2.1.1 A relação homem e trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 As organizações em um cenário em transformação .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 A evolução dos modelos de carreira .....</b>	<b>40</b>
2.1.3.1 As suposições de “natureza humana” que fundamentam os planos de carreira .....	52
<b>2.1.4 Transições de carreira ou na carreira? O <i>Turn-away</i> neste contexto .....</b>	<b>55</b>
2.2 OS VÍNCULOS DAS PESSOAS COM AS ORGANIZAÇÕES E COM O TRABALHO: CONTRATOS PSICOLÓGICOS .....	60
<b>2.2.1 Diferentes tipos de vínculos estabelecidos entre as pessoas, suas organizações e trabalhos.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.2 Contrato psicológico .....</b>	<b>67</b>
2.3 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E SEUS PROFISSIONAIS .....	72
2.4 <i>TURN-AWAY</i> E CONTRATO PSICOLÓGICO DE PROFISSIONAIS DE TI .....	78
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>85</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	85
3.2 PARTICIPANTES.....	86
3.2.1 Profissionais da Empresa A .....	90
3.2.2 Profissionais da Empresa B.....	91
3.3 INSTRUMENTOS.....	93
3.4 PROCEDIMENTOS .....	94
3.4.1 Preceitos Éticos.....	94
3.4.2 Procedimentos de coleta de informações .....	95
3.4.3 Procedimentos de organização, categorização e análise das informações.....	96

<b>4 CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS DOS PROFISSIONAIS ESTUDADOS.....</b>	<b>103</b>
4.1 EMPRESA A .....	103
4.2 EMPRESA B .....	108
<b>5 PROFISSIONAIS DE TI ESTUDADOS: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA, <i>TURN-AWAY</i> E CONTRATO PSICOLÓGICO.</b>	<b>113</b>
5.1 PROFISSIONAIS QUE ATUAVAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI, REALIZARAM O <i>TURN-AWAY</i> E ATUALMENTE SÃO GESTORES .....	114
5.1.1 Caso do profissional A1 .....	114
5.1.2 Caso do profissional A2 .....	121
5.1.3 Caso do profissional A3 .....	126
5.1.4 Caso do profissional B1 .....	132
5.1.5 Caso do profissional B2 .....	138
5.1.6 Caso do profissional B3 .....	144
5.2 PROFISSIONAIS QUE ATUAVAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI, REALIZARAM O <i>TURN-AWAY</i> PARA CARGOS DE GESTÃO E OPTARAM POR VOLTAR A ATUAR NA ÁREA TÉCNICA.....	149
5.2.1 Caso do profissional A4 .....	149
5.2.2 Caso do profissional B4 .....	155
5.3 PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI E DESEJAM ASSUMIR FUNÇÕES DE GESTÃO.....	161
5.3.1 Caso do profissional A5 .....	161
5.3.2 Caso do profissional B5 .....	167
5.4 PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI E NÃO DESEJAM ASSUMIR FUNÇÕES DE GESTÃO.....	173
5.4.1 Caso do profissional A6 .....	173
5.4.2 Caso do profissional B6 .....	179
<b>6 O <i>TURN-AWAY</i> E CONTRATO PSICOLÓGICO DE PROFISSIONAIS DE TI: POSSÍVEIS RELAÇÕES.....</b>	<b>185</b>
6.1 OS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DOS PROFISSIONAIS DE TI	185
6.2 O <i>TURN-AWAY</i> DOS PROFISSIONAIS DE TI.....	198
6.3 POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE O <i>TURN-AWAY</i> E O CONTRATO PSICOLÓGICO DOS PROFISSIONAIS DE TI.....	211
6.4 PROCESSOS EM CURSO: IMPLICAÇÕES DAS RELAÇÕES OBSERVADAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE TI E GESTÃO DE PESSOAS.....	230
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>241</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>247</b>

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>269</b>
Apêndice A – Roteiro de entrevista para os profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram o <i>turn-away</i> e atualmente são gestores e seu nexos com os objetivos específicos propostos.....	270
Apêndice B – Roteiro de entrevista para os profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram <i>turn-away</i> para cargos de gestão e optaram por voltar a atuar na área técnica e seu nexos com os objetivos específicos propostos.....	272
Apêndice C – Roteiro de entrevista para os profissionais que atuam na área técnica de TI e desejam assumir funções de gestão, bem como para aqueles que não desejam assumir funções de gestão e seu nexos com os objetivos específicos propostos. ....	274
Apêndice D – Roteiro de entrevista para os responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das organizações pesquisadas e seu nexos com o objetivo específico proposto neste estudo. ....	276
Apêndice E – Carta de apresentação do estudo .....	278
Apêndice F – Documento de Autorização Institucional .....	280
Apêndice G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	281



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

A competitividade global e as mudanças na tecnologia da informação têm gerado impactos na forma como o trabalho é realizado nas organizações, assim como nos processos de desenvolvimento de carreira. À medida que a tecnologia influencia cada vez mais os negócios no mercado, aumenta a preocupação com o gerenciamento dos profissionais que a desenvolvem e a operam, visto que a sua contratação e capacitação envolvem significativos investimentos (RAMOS; JOIA, 2014). Diante disto, a gestão de pessoas tem sido considerada uma variável crítica em TI (BARTOL; MARTIN, 1982; LOUNSBURY et al., 2007). Em virtude das atualizações constantes da área de tecnologia da informação, os profissionais que atuam neste contexto têm sido fortemente exigidos e necessitam ter elevada capacidade técnica, flexibilidade e mobilidade (RAMOS; JOIA, 2014; VREULS; JOIA, 2012). Por outro lado, as organizações têm sido desafiadas a motivar e reter seus profissionais de TI, já que estes sujeitos têm dificuldades para manterem-se motivados e responderem aos intensos desafios que enfrentam (VREULS; JOIA, 2012).

Neste âmbito, dois fenômenos têm sido observados com frequência em profissionais da tecnologia da informação: o *turnover*, caracterizado pela mudança voluntária ou involuntária de emprego; e o *turn-away*, definido como a mudança da área pelo profissional, o qual assume uma posição em outra área distinta dentro da mesma empresa ou fora dela, geralmente evoluindo para uma posição gerencial (JOSEPH; ANG, 2001; JOSEPH et al., 2012; RAMOS; JOIA, 2014). O *turnover* é um fenômeno amplamente estudado na literatura, inclusive na área de tecnologia da informação (FERNANDES; SALLES; RAMOS FILHO, 2013; JOSEPH et al., 2007; JOSEPH; TAN; ANG, 2011; KORSAKIENÉ et al., 2015; TURNER; BAROUDI, 1986). Já o *turn-away* configura-se como um fenômeno pouco explorado e apresenta um número reduzido de estudos tanto em cenário internacional quanto nacional (RAMOS; JOIA, 2014; MANGIA, 2013). No Brasil, a partir de um levantamento em bases de dados como *Scielo*, *Google Acadêmico*, *BDTD* e *BVS*, foram localizadas apenas duas pesquisas tratando desta temática, as quais resultaram em três publicações localizadas em âmbito nacional – dois artigos e uma dissertação de mestrado (RAMOS; JOIA, 2011, 2014; MANGIA, 2013).

Nos estudos realizados por Ramos e Joia (2011, 2014), os autores buscaram entender como e por que os profissionais de TI mudam de área, com a finalidade de identificar características típicas da transição da área de TI para outras carreiras dentro de uma mesma empresa. Para tanto, os pesquisadores realizaram estudos de casos em duas empresas de grande porte, uma atuando na área de serviços de TI e outra na área de energia e entrevistaram um total de doze profissionais de TI que haviam migrado para outras áreas dentro das respectivas empresas. Os resultados obtidos evidenciaram que estes profissionais que mudam de área são mais afiliados à empresa do que à profissão de TI e que a mudança de área não está diretamente ligada à insatisfação com as suas atividades ou a questões financeiras, mas sim, à busca por atividades interessantes e diferentes e por novos desafios e experiências (RAMOS; JOIA, 2011, 2014).

Já Mangia (2013), em sua dissertação de mestrado, encontrou resultados diferentes de Ramos e Joia (2011) no que tange à insatisfação do profissional de TI com a sua área. A pesquisadora buscou identificar as principais razões que explicam a intenção de *turn-away* de profissionais que ainda estão trabalhando na área em uma amostra de 323 sujeitos, os quais responderam um questionário disponibilizado eletronicamente. Dentre os achados, a pesquisa revelou que a insatisfação do profissional de TI pode estar relacionada à exaustão com o trabalho que gera fadiga física e mental. Os resultados da autora vão ao encontro de outras pesquisas realizadas em âmbito internacional, as quais apontam que a insatisfação com a área de TI pode levar os profissionais a mudarem de área de atuação motivados pelo esgotamento causado pela implementação de grandes e desgastantes projetos (ENNS; FERRATT; PRASAD, 2006; MANGIA, 2013; TURNER; BAROUDI, 1986). Adicionalmente, pesquisas no âmbito internacional apontam como motivos de insatisfação: a ameaça de rápida obsolescência profissional (JOSEPH; ANG, 2001; VREULS; JOIA, 2012), a inércia, ignorância, indecisão com relação a TI nas organizações, o tédio durante a etapa de manutenção dos projetos de TI (ENNS; FERRATT; PRASAD, 2006; KAISER, 1983), e a falta de oportunidades para crescimento e capacitação (CORREIA, 2013; GINZBERG; BAROUDI, 1988).

As pesquisas de Ramos e Joia (2011) e Magia (2013) encontraram resultados similares no que se refere à migração para outras áreas em virtude das restrições de crescimento profissional na área técnica. Os resultados obtidos nestes estudos evidenciaram que os profissionais de TI precisam de mais oportunidades de crescimento do que as empresas são capazes de oferecer ou do que é possível oferecer dentro da área técnica.

Dessa forma, os autores destes estudos salientam que empresas interessadas em reter esses profissionais devem proporcionar-lhes esses tipos de oportunidades, permitindo a ascensão dentro desta área tanto na vertente técnica quanto na gerencial, o que poderia resultar em novas experiências para estes sujeitos e, conseqüentemente, minimizar a busca por crescimento em outras áreas dentro ou fora da empresa (RAMOS; JOIA, 2014; MANGIA, 2013).

Cabe ressaltar que o problema de ascensão na área técnica no Brasil não se constitui como uma demanda apenas na área da tecnologia da informação, mas sim como um problema crônico que atinge diferentes áreas de atuação no país. Tal como demonstram os resultados de estudos realizados em cenário nacional, os profissionais da área da engenharia, educação e saúde, por vezes também enfrentam dificuldades de ascensão na área técnica nas chamadas “carreiras em Y” ou “paralelas”, as quais são caracterizadas por duas vertentes de desenvolvimento: uma de natureza técnica e outra de natureza gerencial (BASTOS, 2011; CESAR, 1998; SEGALA, 2015). De um modo geral, a ascensão na área técnica requer que as empresas invistam em um setor de pesquisas ou de inovação e desenvolvimento tecnológico em sua área de atuação, o que é raro na realidade brasileira. Como consequência, em muitos casos, a ascensão pode ser vislumbrada apenas através de cargos gerenciais

No que tange à área específica de TI, estudos realizados sobre a retenção de profissionais corroboram que, além da possibilidade de vivenciar novas experiências e desafios, outro fator mencionado frequentemente como motivo de permanência nas empresas é, justamente, a possibilidade de crescimento em diferentes vias de ascensão (JENNRICH, 2014; MARTINS, 2013). A carreira destaca-se como um ponto comum para a retenção profissional na percepção de empregados e empregadores. Entretanto, apesar de ser possível identificar expectativas comuns entre estes dois agentes em relação à retenção, observa-se que as empresas têm dificuldade em definir o que esperam de cada profissional, bem como em definir o plano de carreira que podem oferecer para cada um.

Neste sentido, faz-se relevante questionar: as expectativas em relação às trocas recíprocas entre empregadores e empregados da área de tecnologia da informação são congruentes? As possibilidades de crescimento, de remuneração, de vivências de novas experiências e desafios que têm sido ofertadas a estes profissionais têm atendido às suas expectativas? Diante do quadro configurado até então, um fator que carece ser explorado no que tange à área de tecnologia da informação são os contratos psicológicos estabelecidos entre estes profissionais e suas

respectivas organizações. Os contratos psicológicos são compreendidos como o entendimento subjetivo sobre trocas recíprocas entre o sujeito e a empresa (CHIUZI; MALVEZZI, 2014). Configuram-se como promessas não ditas, não escritas no contrato de emprego, mas que imprimem expectativas sobre o que empregador oferece ao empregado e o que este último entrega de retorno (ROUSSEAU, 1989; CONWAY; BRINER, 2005). Tais expectativas e promessas podem ser confirmadas ou não. Quando frustradas, ocorre a violação do contrato psicológico, o que pode resultar em sentimentos de desconfiança, perdas em comprometimento e contribuição dos empregados e redução de investimentos da organização no desenvolvimento da carreira dos trabalhadores (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Já o cumprimento do contrato psicológico aumenta a satisfação, o comprometimento e o desempenho (ROUSSEAU; MCLEAN PARKS, 1993).

O contrato psicológico é um tema de ampla tradição de pesquisa no cenário internacional, mas ainda pouco explorado no Brasil (BASTOS et al., 2014; CHIUZI; MALVEZZI, 2014; RIOS; GONDIM, 2010). Especialmente no que se refere à intersecção entre o tema contrato psicológico e os profissionais de TI, em um levantamento nas mesmas bases anteriormente citadas, foram localizados apenas três trabalhos em âmbito nacional: uma dissertação de mestrado na área da administração (LOPES, 2006), um artigo científico originado desta dissertação (LOPES; SILVA, 2008) e um estudo apresentado em um congresso (SILVA; LIMA, 2010). O foco destas pesquisas era compreender o contrato psicológico de profissionais de TI contratados a partir de diferentes vínculos formais. A dissertação de mestrado visava a investigar profissionais terceirizados, buscando compreender como estes constroem seus contratos psicológicos tanto com a empresa contratante, como com a contratada (LOPES, 2006; LOPES, SILVA, 2008). Já o artigo apresentado no congresso tinha como propósito verificar se diferentes modalidades de contratação (como celetista ou pessoa jurídica)<sup>1</sup> realizadas pela mesma empresa influenciavam em distintos tipos de contratos psicológicos entre os funcionários e a organização (SILVA; LIMA, 2010).

Já no cenário internacional, é possível encontrar uma quantia maior de estudos que problematizam os contratos psicológicos na área de tecnologia da informação. A partir de um levantamento em bases de dados

---

<sup>1</sup> O contrato como celetista é regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e o de pessoa jurídica (PJ) configura-se como uma prestação de serviços a partir do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).



como *Scielo*, *Web of Science* e *Scopus* foram encontrados 15 artigos que discorrem sobre o contrato psicológico com este público específico. Existem pesquisas que articulam o contrato psicológico de profissionais de TI com: segurança no trabalho (BARTOL et al., 2009; HARRIS et al., 2009), justiça no trabalho e cidadania organizacional (CHIANG et al., 2013), a intenção de sair da empresa (KRISHNAN; SINGH, 2010), os regimes de trabalho tradicionais e virtuais (ENNS; FERRATT; PRASAD, 2002), a terceirização de profissionais (BROOKS, 2006; TAN, 2009), o ajustamento da pessoa ao trabalho (CHILTON; HARDGRAVE; ARMSTRONG, 2010), o tempo de permanência em uma organização e fatores de retenção (AGARWAL; DE; FERRATT, 2001, 2002; AGARWAL; FERRATT, 1998, 2000), os possíveis aspectos que influenciam na violação de contratos psicológicos entre profissionais de TI (MOQUIN; RIEMENSCHNEIDER, 2014), as expectativas e experiências de profissionais que mudam de empresa (DHAR, 2013) e as características dos contratos psicológicos na perspectiva de estudantes da área de TI (KING; BU, 2005). Entre estas pesquisas, predomina o caráter quantitativo e a participação de profissionais que atuam na área de TI, sem a inclusão de seus respectivos gestores.

Diante do exposto, o presente estudo buscou compreender as possíveis relações entre a mudança de área dentro da organização (*turn-away*) e o contrato psicológico de profissionais da tecnologia da informação. Especificamente, pretendeu-se identificar como a mudança da área técnica para a área gerencial pode se relacionar com a percepção de cumprimento ou não do contrato psicológico.

A mudança da área técnica para a gerencial não parece estar entre os principais interesses de muitos profissionais da área de tecnologia (DUTRA, 2010; SANTOS, 2010). Em pesquisa realizada por Santos (2010) que visava correlacionar a escolha por cursos de graduação e “âncoras de carreira” (SCHEIN, 1996), a autora identificou que o interesse em administrar negócios e gerenciar pessoas aparece como última prioridade entre futuros profissionais desta área. A âncora de carreira Competência Administrativa Geral foi a que apareceu em menor destaque entre os alunos do curso de Ciências da Computação. Já as âncoras Desafio Puro, Estilo de Vida e Competência Técnico-Funcional foram as predominantes, sendo que a primeira apresentou correlação estatisticamente significativa com o curso em questão (SANTOS, 2010; LUNA; SANTOS, 2013), o que reitera a importância de situações desafiadoras no cotidiano de trabalho deste público específico.

Por conseguinte, o presente estudo faz-se relevante na medida em que a quebra no contrato psicológico decorrente de progressões de carreira não satisfatórias pode aumentar a rotatividade no setor, o qual já sofre impactos. A demanda por profissionais de TI vem sendo potencializada tanto pela escassez de profissionais capacitados no mercado de trabalho quanto pelo déficit no que se refere à formação de novos profissionais, que não supre a demanda de mercado (MANGIA, 2013). No estado de Santa Catarina, onde a presente pesquisa foi realizada, o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é um dos que mais cresce (JENNRICH, 2014). Em 2011, a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia estimava a necessidade de aumento de 70% no número de profissionais de TI para acompanhar o crescimento das empresas durante o período de 2011 à 2015 (ACATE, 2011). Neste sentido, esta pesquisa visa a contribuir para a gestão de recursos humanos na área de TI, servindo como subsídio para o desenvolvimento de estratégias que auxiliem na retenção desses profissionais na sua própria área de trabalho. Também pretende-se fornecer suporte para a compreensão dos aspectos que são relevantes para os profissionais de TI no que tange as suas trajetórias de carreira e possibilidades de desenvolvimento profissional.

Cabe salientar que não somente as rupturas nos contratos psicológicos, as quais podem impulsionar a rotatividade no setor, podem impactar na escassez de profissionais qualificados. As progressões de carreira satisfatórias de profissionais que migram da área técnica para cargos de chefia (*turn-away*) também podem contribuir para a escassez de mão de obra qualificada, na medida em que profissionais especializados que atuam no setor podem estar assumindo outras funções como forma de reconhecimento de suas contribuições para a organização. Segundo Ramos e Joia (2014) o fenômeno do *turn-away* parece não estar sendo mensurado de forma efetiva no país. Em um dos mais completos trabalhos sobre profissionais de TI no Brasil, a Associação para a Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro (SOFTEX, 2012) buscou investigar a mobilidade da mão de obra em TI a partir de fontes oficiais, tais como a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (Caged/TEM). O estudo concentrou-se nas mobilidades salarial (variação salarial entre os profissionais), setorial (mobilidade entre os vários setores econômicos), por porte do estabelecimento (entre empresas de diversos portes), geográfica (mobilidade entre as diferentes regiões do Brasil) e ocupacional (mobilidade dos profissionais de TI entre as famílias ocupacionais típicas da área de *software* e serviços de TI). Entretanto, não fez menção ao

fenômeno do *turn-away*, o que corrobora a relevância de estudos que investiguem este fenômeno.

Outrossim, a carreira configura-se como uma temática pouco explorada no campo da psicologia das organizações e do trabalho (POT) (RIBEIRO, 2011, 2015), especialmente na prática profissional dentro das empresas. Por este motivo, este estudo poderá contribuir para a área de POT, possibilitando aos profissionais que atuam neste contexto ou que pesquisam sobre a temática uma melhor compreensão das transformações nas carreiras em um cenário complexo e globalizado. Diante de um quadro multiforme no que tange ao desenvolvimento de carreiras, o psicólogo organizacional pode contribuir efetivamente para a gestão das mesmas, visto que desenvolve conhecimentos, atitudes e habilidades voltadas à compreensão da dinâmica dos sujeitos no trabalho (TOLFO, 2002). O subsistema carreira encontra-se entre as atividades do campo de atuação do psicólogo organizacional, articulado à gestão de pessoas. Nesta mesma direção, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) apontam a gestão de carreiras como um movimento inovador na atuação do psicólogo nas organizações, na medida em que este profissional pode contribuir para decisões em nível estratégico a partir do planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração e benefícios e programas voltados para a qualificação com foco no desenvolvimento de carreiras.

Ademais, embora o tema dentro do qual este estudo esteja inserido – gestão de carreira de profissionais de TI – tenha sido explorado desde os anos 1970 (BARTOL; MARTIN, 1982; TURNER; BAROUDI, 1986), o material não é farto. No que tange, especificamente, aos fenômenos *turn-away* e contrato psicológico, conforme apontado anteriormente, a literatura é escassa no Brasil. Diante disto, a presente pesquisa poderá contribuir para ampliar a compreensão sobre estes fenômenos, bem como para subsidiar o desenvolvimento de novos estudos que abordem estas questões. Observa-se também sua inserção na área da Psicologia e as contribuições que esta ciência poderá trazer para o desenvolvimento e avaliação destes construtos, na medida em que ambos os fenômenos vêm sendo estudados, prioritariamente, pela área da Administração. Com este intuito, este estudo visa responder a seguinte pergunta: “Quais as relações existentes entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais da área de tecnologia da informação?”.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender as possíveis relações existentes entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais da área de tecnologia da informação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as práticas, políticas e pressupostos subjacentes à gestão de carreira de profissionais de TI inseridos em empresas de tecnologia catarinenses;
- b) Descrever o desenvolvimento de carreira de profissionais da área de TI;
- c) Identificar as percepções de profissionais de TI sobre o *turn-away* nas organizações;
- d) Caracterizar as expectativas de profissionais de TI acerca das trocas recíprocas entre estes e suas respectivas organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CARREIRA E *TURN-AWAY*: TRAJETÓRIAS QUE CONTEMPLAM O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES

Para que se torne possível compreender e delimitar um dos fenômenos centrais deste estudo, tal como constitui-se o *turn-away*, faz-se necessário, primeiramente, entender a relação do sujeito com o trabalho e o contexto organizacional, que surge como um dos espaços onde esta relação é estabelecida. Aliado a estes aspectos, faz-se relevante compreender um conceito que emerge deste âmbito, que sofreu várias modificações em decorrência das transformações no mundo do trabalho e que está no âmago desta discussão: a carreira.

Para tanto, antes de adentrar a discussão sobre o *turn-away*, far-se-á uma contextualização a respeito das transformações no que tange a estes construtos e as suas diferentes concepções. Não obstante vá haver um tópico destinado a descrever especificamente as tecnologias da informação e seus profissionais (subcapítulo 2.3), ao longo dos demais capítulos buscase fazer aproximações das temáticas descritas com o contexto destes profissionais, com a finalidade de situar as características particulares do público alvo deste estudo.

#### 2.1.1 A relação homem e trabalho

Em virtude da centralidade do trabalho na experiência humana com o mundo (ANTUNES, 1999; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013) e das significativas mudanças ocorridas no que tange a este construto no último século, os estudos acerca desta temática vem se multiplicando. Variações no sistema socioeconômico e nos modelos de produção, que se intensificaram no final do século XX, transformaram as possibilidades de atuação profissional (ALVES, 2007; ANTUNES, 2006; AUED, 2005; CHANLAT, 1995) e impactaram, de diferentes formas, no modo como o trabalho é significado pelos sujeitos. O crescimento da competitividade entre mercados estimulado pela globalização e mudanças tecnológicas ocasionou *downsizing*, “achatamento” dos níveis hierárquicos, *outsourcing*, fusões e aquisições (BENDASSOLI, 2009), implicando, também, em transformações no modo como o homem se relaciona com o trabalho. Deste modo, estas mudanças têm sido objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento, tais como a sociologia, a economia e a psicologia, as quais, sob diferentes óticas, debruçam-se sobre o trabalho e esmiúçam

suas definições, relações, variações e influências, entre outros aspectos, na vida dos seres humanos.

O trabalho pode ser definido como uma relação de transformação entre o homem e a natureza, a qual gera significado (CODO, 2006). É através do trabalho que o ato de dar significado à natureza se concretiza, visto que o significado é o “signo que fica (*signo-ficare*)” (CODO, 2006, p. 81, grifo do autor), que transcende e permanece além da relação entre sujeito e objeto. Para Codo (2006), quanto mais completa for a relação entre sujeito, trabalho e significado, maior será o prazer no trabalho. Em contrapartida, se ocorre um rompimento no circuito de significados percebidos pelo trabalhador, o sofrimento é gerado, podendo comprometer a saúde mental do mesmo.

O ato de depositar significado humano à natureza, que possibilita que os indivíduos construam um significado pessoal e assim se igualem e se diferenciem entre si, é definido como trabalho enquanto *valor de uso* (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1993). O *valor de uso* do trabalho, assim como o *valor de troca*, foi concebido por Marx em sua obra “O capital” (MARX, [1867], 1982). O autor compreendia que o *valor de uso* de um produto está associado à capacidade de satisfazer as necessidades humanas, não dependendo da quantidade de trabalho empregado para garantir suas qualidades úteis. O *valor de uso* só se concretiza a partir da utilização ou do consumo. Já o *valor de troca* caracteriza-se pelo valor que determinado produto possui, permitindo trocá-lo por outro ou trocá-lo por dinheiro. É decorrente da relação quantitativa entre valores de uso de espécies diferentes, na medida em que podem ser trocadas (MARX, [1867], 1982).

A troca de objetos entre os homens não é um fenômeno recente, visto que desde a antiguidade, nas comunidades primitivas, os homens efetivavam trocas quando produziam um excedente dos produtos necessários à sobrevivência individual (FERRETTI, 1997). Entretanto, neste primeiro momento das trocas entre produtos, tanto a produção quanto a troca tinham por objetivo o *valor de uso*. Quando os homens começaram a produzir tendo em vista a troca de excedentes como um fim em si mesmo e não só para satisfazer as próprias necessidades, as trocas passaram a se realizar não apenas em função de seu *valor de uso* mas, também, em função de seu *valor de troca*. Neste momento os objetos deixam de ser somente produtos, tomando a forma de mercadorias. Deste modo, seu produtor tem por objetivo trocá-lo no mercado (MARX, [1867], 1982).

O mesmo ocorre com o trabalho humano. Para Marx ([1867], 1982) o trabalho é transformado em mercadoria quando trabalhos distintos e individuais que atendem a necessidades igualmente singulares e específicas

adquirem além do *valor de uso* que possuem, um *valor de troca*, tornando trabalhos diferentes passíveis de serem trocados entre si. Deste modo, o trabalhador aliena o *valor de uso* do que produziu ao vender a sua força de trabalho como uma mercadoria, preponderando apenas o *valor de troca* (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Quando o trabalho se transforma em mercadoria, ele passa a valer a quantidade de trabalho injetado na natureza e não mais a qualidade de trabalho (MARX, [1867], 1982). Na medida em que a qualidade do trabalho deixa de importar, passando a prevalecer a quantidade de trabalho injetado, ocorre a eliminação das diferenças individuais projetadas no trabalho devido à quantificação que a mercadoria promove (CODO, 1995).

Segundo Codo (1995), é no capitalismo que a mercadoria ganha sua forma mais completa, a qual desapropria os homens de seus meios de trabalho e deixa-os dependentes exclusivamente da sua própria força de trabalho. Na medida em que o homem começa a vender a sua força de trabalho torna-se possível a exploração do trabalho alheio, a qual promove lucro. A relação entre mercadoria e lucro promove uma cisão entre o homem e o seu gesto, ou seja, entre o trabalho e o seu produtor. Deste modo, o capital faz com que o trabalho perca o significado capaz de garantir a transcendência do indivíduo e o reconhecimento de si mesmo como um ser universal e histórico (CODO, 1995). E quando uma forma de exercer o trabalho busca eliminar a intencionalidade humana ou as suas capacidades cognitivas, pode acabar descaracterizando o próprio trabalho na sua condição humana (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Isso pode acarretar no sofrimento do sujeito e na transformação do trabalho em tortura.

No capitalismo, o tempo também é transformado em mercadoria. De acordo com Aranha (1997), isso ocorreu quando os proprietários das indústrias passaram a buscar maior produtividade através da “racionalização”, que implica na economia de tempo. Neste sentido, tempo pode ser considerado dinheiro. Levando em consideração tal aspecto, o norte-americano Frederick Taylor, no início do século XX, elaborou a teoria conhecida como *taylorismo*. Taylor estabeleceu um “controle científico”, por meio de medição por cronômetros, com a finalidade de tornar o processo de produção cada vez mais simples e rápido, partindo do princípio de que os operários não sabiam utilizar seus gestos de forma econômica e que gostavam de “fazer cera” (TAYLOR, [1911], 1990). Para o autor, “o trabalhador [...] produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade dum dia de trabalho é eficientemente preenchido” (TAYLOR, [1911], 1990, p. 26). Deste modo, eliminou movimentos desnecessários e substituiu os lentos e

ineficientes por movimentos rápidos. Para que a cronometragem dos movimentos fosse possível, foi necessário decompor tarefas em distintas operações, as quais eram classificadas e ordenadas pela gestão, resultando, conseqüentemente, em uma cisão entre a concepção e a execução do trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

Ainda no início do século XX, o também norte-americano Henry Ford, com o intuito de aumentar a produtividade, introduziu a esteira da “linha de montagem” e o processo de padronização da produção em série na sua fábrica de automóveis, processo este que foi denominado *fordismo*. Deste modo, houve um parcelamento das tarefas, reduzindo a atividade de cada um a gestos mínimos (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Ao mesmo tempo em que aumentou a produção de maneira significativa, transformou o trabalho em etapas, impedindo que o operário tivesse acesso ao produto como um todo (ARANHA, 1997). Este modelo demandava um profissional pouco escolarizado, forte e resistente para executar um trabalho repetitivo nas esteiras de montagem.

Este novo modelo de produção fordista introduziu novidades do planejamento, na organização e na execução do trabalho. No contexto organizacional, houve a necessidade de padronizar a qualidade dos produtos e procedimentos, bem como adotar uma disciplina. A adaptação do trabalhador a esta nova realidade não ocorreu de forma simples, passando a constituir-se um desafio submetê-lo a tais condições. Ao mesmo tempo em que se almejava maior produtividade, o modelo de produção adotado provocava um esvaziamento do conteúdo do trabalho, bem como um desgosto do trabalhador com as tarefas realizadas. O trabalho, nesta época, era caracterizado como disciplinado, mecanizado, de larga escala, estritamente supervisionado, exigindo requisitos mínimos padronizados, planejado por especialistas e executado por outros (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

Neste contexto, emerge um assalariado especial, cuja função é organizar, controlar e disciplinar os trabalhadores, os quais em virtude de sua nova posição no contexto de produção, necessitam exercer suas atividades com exatidão e obediência para atingirem os objetivos da empresa (LUNA, 2008). Este trabalhador, surge como um representante do patrão e tem a atribuição de maximizar a extração da mais-valia a partir da organização e controle. Além de coordenar as atividades dos operários, este gerente também é responsável por conceber e organizar a mistura de diferentes tipos de trabalho. Em um cenário no qual emerge um “contrato livre de trabalho”, fazia-se necessário uma pessoa responsável por extrair dos funcionários uma conduta que melhor servisse aos interesses do



empregador, impondo determinadas tarefas aos trabalhadores enquanto efetuavam um trabalho com base contratual voluntária (BRAVERMAN, 1987).

No início do capitalismo, o próprio capitalista assumia as funções gerenciais e constituía-se como o proprietário do capital e do tempo de trabalho assalariado (LUNA, 2008). Tendo em vista a complexidade de controlar o processo de produção como um todo, foi tornando-se cada vez mais difícil para o capitalista manter o controle sobre o processo de trabalho. Deste modo, este “(...) se desfaz da função de supervisão direta e contínua dos trabalhadores, entregando-a a um tipo especial de assalariados” (MARX, [1867], 1982, p. 381), os quais passam a ter uma função exclusiva: a supervisão. A função de supervisão ou gerência vai ganhando força na medida em que este sujeito administra os antagonismos e contradições existentes entre os interesses do capitalista e dos trabalhadores (LUNA, 2008). Cabe a este profissional, então, a responsabilidade de proporcionar “a estrutura formal para o processo produtivo”, ao invés de lidar diretamente com os aspectos técnicos necessários à produção, os quais se constituem como o conteúdo do processo produtivo (BRAVERMAN, 1987). Este aspecto é muito relevante para o delineamento do presente estudo, na medida em que os sujeitos participantes desta pesquisa desempenharam ambos papéis ao longo de sua trajetória profissional – em um dado momento ocupavam-se com atividades técnicas na área de tecnologia da informação e agora figuram no papel de gerentes responsáveis pela organização do processo produtivo e pela administração dos interesses dos empregadores e empregados (outrora seus colegas de trabalho).

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por profundas transformações no mundo do trabalho (ANTUNES, 1998; ARANHA, 1997; RIBEIRO, 2011), as quais começaram a suscitar novos padrões de produtividade, prevalecendo a tendência de quebrar a rigidez do *fordismo* e do *taylorismo*. O cronômetro e a produção em série e de massa são, aos poucos, substituídos pela flexibilização da produção e por novas formas de adequação à lógica do mercado (ANTUNES, 1998). Neste contexto, surge nas fábricas da montadora de automóveis Toyota, no Japão, o *toyotismo*. Diferente do modelo *fordista* que tinha como princípios a produção em grande escala e a estocagem da mesma, no *toyotismo* só se produzia o necessário (*just in time*), reduzindo ao máximo os estoques (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Este modelo tinha como elemento principal a flexibilização da produção e exigia um perfil de trabalhador diferenciado, sendo este mais flexível, polivalente e intelectualizado, sendo capaz de

controlar várias máquinas ao mesmo tempo e também de atuar em equipe, adquirindo maior capacidade de participação e decisão (ARANHA, 1997). O *toyotismo* tende a exigir novas qualificações do trabalho, as quais articulam habilidades cognitivas e comportamentais, imprescindíveis para a operação dos novos dispositivos organizacionais e da sua nova base técnica, a automação flexível (ALVES, 2007). Neste sentido, conforme aponta Frigotto (1999), o “cognitariado” do *toyotismo* substitui o “proletariado” do *taylorismo* e do *fordismo*.

Deste modo, o *toyotismo* impõe um novo perfil de qualificação no mundo do trabalho. Em um contexto de reengenharia nas organizações, surgem políticas poupadoras de mão de obra que pressupunham que um único trabalhador ou equipe podia dar conta do processo como um todo, conduzindo à eliminação cada vez mais intensa do número de postos de trabalho e à redução significativa do número de empregos. Diante disto e da demanda por um aumento da produtividade, houve um crescimento da pressão que as organizações exerciam sobre os trabalhadores, sofisticando a cobrança por produção e gerando, conseqüentemente, um aumento da mais valia (BORGES; YAMAMOTO, 2014), além de dar origem ao discurso da *empregabilidade*, que diz respeito à capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmicas do mercado de trabalho e responsabiliza o sujeito pela sua condição de ser empregável ou não em decorrência de seu diferencial competitivo (ALVES, 2007; ROTHMANN; COOPER, 2009). Como consequência, ao mesmo tempo em que a polivalência dos trabalhadores deste modelo de organização da produção favoreceu a horizontalização, também impulsionou a exploração do trabalho.

Em paralelo à redução do número de postos de trabalho, que resultou em uma quantidade de força de trabalho excedente, surgem regimes e contratos de trabalhos mais flexíveis com uma tendência à informalização do trabalho e o crescimento de novas atividades na modalidade de autônomos. O declínio do emprego estável e planejado para “toda a vida” gerou um clima de insegurança e instabilidade. Neste cenário, houve a migração da oferta de empregos do setor industrial para o setor de serviços, a interdependência entre os segmentos formais e informais e o aumento dos empregos de tempo parcial e temporários (BORGES; YAMAMOTO, 2014; LUNA, 2008). Embora esta flexibilidade possa ser (aparentemente) mutuamente benéfica para empresas e indivíduos, também gera consequências significativas para os trabalhadores como um todo, tais como a perda da cobertura do seguro, dos níveis salariais e da segurança no

emprego (LUNA, 2008). Esta série de “desregulamentações”, segundo Mészáros (2007), equivale à “precarização” do trabalho.

No âmbito destas desregulamentações e novos contratos de trabalho demarcados pela instabilidade e insegurança, as relações e os ambientes de trabalho são cada vez mais influenciados pela tecnologia e por este novo perfil de trabalhador polivalente, flexível e em constante atualização. Neste sentido, como se caracterizam as relações de trabalho e as trajetórias de carreira dos profissionais responsáveis pela produção e manutenção destas tecnologias?

Desde a introdução da tecnologia da informação no mercado de trabalho na década de 1960, as possibilidades de trabalho para um profissional de TI mudaram significativamente. Nas décadas de 1960 e 1970, os desenvolvedores e mantenedores de TI, geralmente, desenvolviam sistemas de informação dentro das próprias organizações nas quais trabalhavam. Estes sistemas eram, em sua maioria, desenvolvidos para centros de processamento de dados (*mainframes*), que poucas empresas dispunham e que rodavam uma quantidade limitada de tecnologias (ANG; SLAUGHTER, 2000). Atualmente, existe um cenário múltiplo de linguagens de programação, bem como de fornecedores destas plataformas. Por este motivo, *softwares* reutilizáveis são adquiridos de fornecedores, incorporados aos sistemas existentes e distribuídos em arquiteturas complexas de TI dentro das organizações. Cada vez mais o desenvolvimento de *software* é terceirizado para empresas de consultoria, contratantes independentes, fornecedores e empresas *offshore*, tornando as estruturas organizacionais mais enxutas. Neste sentido, muitos profissionais de TI passam a exercer o papel de resolver problemas e levantar possibilidades de negócios através da tecnologia da informação (ROSS; BEATH; GOODHUE, 1996), para garantir a vantagem competitiva de suas respectivas organizações (HALL, 2002; REICH; KAARST-BROWN, 2003). Para tanto, necessitam, ao mesmo tempo, ter uma visão generalista para conhecer diferentes possibilidades tecnológicas e “desenhar” a melhor solução frente as demandas da organização e atuar como especialistas em algumas delas para viabilizar a implementação destas soluções.

Assim, os conjuntos de habilidades relevantes para profissionais de TI mudaram de forma expressiva. A evolução da tecnologia da informação é veloz e muitas tecnologias emergentes têm uma vida útil extremamente limitada. Deste modo, em contraste com outras profissões em que a competência dos indivíduos aumenta ao longo do tempo com a experiência, as competências técnicas e habilidades profissionais dos trabalhadores da

TI tornam-se obsoletas rapidamente em termos de relevância e valor (ANG; SLAUGHTER, 2000). Por este motivo, os profissionais da área da tecnologia da informação são fortemente exigidos e necessitam ter elevada capacidade técnica, flexibilidade e mobilidade (LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; RAMOS; JOIA, 2014; REICH; KAARST-BROWN, 1999; VREULS; JOIA, 2012). Assim, as habilidades críticas e competências do pessoal de TI, bem como as práticas de gestão de recursos humanos necessitam de constante desenvolvimento.

Conforme descrito ao longo deste subcapítulo, as relações do homem com o trabalho passaram por significativas transformações ao longo do tempo. A reestruturação produtiva e o incremento tecnológico demarcaram um novo perfil de trabalhador bem como novas possibilidades de atuação profissional que extrapolam as fronteiras organizacionais. Estas transformações tornam-se ainda mais críticas para os profissionais que atuam no desenvolvimento e manutenção destas tecnologias utilizadas em diferentes setores e contextos organizacionais. Por este motivo, faz-se importante compreender os ambientes onde estas modificações ocorrem – as organizações.

### **2.1.2 As organizações em um cenário em transformação**

Definir organizações parece uma tarefa complexa e multiforme. O panorama teórico, que busca encontrar aspectos unificadores e destoantes entre as diferentes perspectivas teórico-metodológicas que abordam este fenômeno, é vasto. Estudiosos da área, a partir de uma apresentação e síntese de diversos autores que se propõem a conceituar organizações, apresentam frequentemente novos modelos de conceitos (BASTOS et al. 2014; BASTOS; PEIXOTO, 2015; HALL, 2004; MORGAN, 1996). A cada nova tentativa de definir este conceito, novos elementos são abordados. Porém, é consensual a ideia de que a sociedade contemporânea é estruturada em torno de organizações e que as pessoas se relacionam com estas instituições no cotidiano e ao longo de toda a vida.

Junto às transformações ocorridas no mundo do trabalho a partir da década de 1970, as quais foram descritas no tópico anterior, ocorreram profundas mudanças nos contextos organizacionais produtivos. Neste período, o regime de acumulação *fordista*, o qual consolidou-se a partir de 1945 em países de capitalismo avançado e foi caracterizado por um longo período de estabilização econômica, crescimento de empregos, aumento salarial e benefícios sociais, começou a apresentar sinais de crise. Até então, a configuração econômica, política e social foi, em grande parte,

favorecida pela intervenção do Estado na economia. No Estado de Bem-Estar, o Estado assumiu funções relacionadas à educação, saúde e transporte, entre outras fundamentais para o crescimento do consumo e estabilização econômica. Por conseguinte, houve a implementação de programas de assistência social, direitos à pensão e direitos trabalhistas (BORGES; YAMAMOTO, 2014; HARVEY, 2013).

Neste período, as organizações configuravam-se como estruturas destinadas à produção em massa, organizadas de forma vertical, demarcadas por rígidos processos hierárquicos, pela mecanização do trabalho, pela rotinização de tarefas, pela intensa divisão e extensa jornada de trabalho (SOUZA, 2014). A estrutura organizacional típica destas empresas, era do tipo piramidal, organizada por funções, as quais atuavam de forma especializada e sincronizada, buscando atender a um chefe superior. O planejamento ocorria de forma centralizada e era executado a partir de uma cadeia de decisão hierárquica rígida. A maioria das decisões eram tomadas no topo da pirâmide, usualmente muito distante dos clientes da empresa. Neste período, as organizações eram caracterizadas pela burocracia, hierarquia, padronização de produtos, de serviços e de salários, centralização da informação, da autoridade, do controle, da decisão e do planejamento (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000).

A partir da década de 1970, fatores como a saturação dos mercados internos, o aumento da competição, a crise do Estado Providência, as contestações causadas pela rigidez do trabalho e manifestações de grupos que não partilhavam dos benefícios do *fordismo*, aliada à forte recessão de 1973, contribuíram para o cenário de crise deste sistema produtivo e econômico (SOUZA, 2014). Influenciado por um ideário neoliberal que pressupunha a liberdade de comércio e a não participação do Estado na economia, houve a reconfiguração do trabalho e da produção (HARVEY, 2013). Este cenário permitiu a estruturação do regime de acumulação flexível que se caracterizou pela flexibilização do trabalho, da produção e do consumo, desregulamentação dos direitos, aumento do uso da tecnologia da informação, racionalização das atividades e descentralização do trabalho, a partir de processos como a terceirização e subcontratação, gerando novas formas de organização do trabalho, da produção e dos serviços (HARVEY, 2013).

Com a finalidade de atender estas novas formas de trabalho e as novas demandas de mercado, muitas organizações evoluíram da típica estrutura funcional hierárquica para estruturas com uma base operacional horizontal e com um pequeno número de níveis hierárquicos. As estruturas horizontais favorecem a redução de perdas da comunicação entre o topo da

organização e o seu menor nível hierárquico, garantem maior autonomia dos níveis operacionais ao delegar maiores responsabilidades e poder para a base da organização. As relações hierárquicas rígidas foram abrindo espaço para relações mais flexíveis e autônomas. Deste modo, novas características organizacionais emergem deste contexto, tais como a flexibilidade, a agilidade, o enxugamento de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões (ou descentralização do poder), do planejamento, da autoridade, do controle e dos recursos, trabalho em equipe, compartilhamento de informações e sinergia (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000).

Muitas organizações modernas passam a utilizar estratégias que visam a modificar procedimentos de gerência e estrutura organizacional a partir da simplificação dos procedimentos e processos, introdução de remuneração baseada em resultados, implementação do controle de processos e não de pessoas e de gerenciamento participativo, mas com uma definição clara de responsabilidades. Atualmente, é comum a parceria com clientes e competidores com a finalidade de melhorar a competitividade dos parceiros no mercado global, tal como será demonstrado mais adiante através da descrição da rede de inter-relações entre as empresas de tecnologia localizadas no Vale do Silício e como esta rede contribui para a competitividade destas organizações (SAXENIAN, 1996). Neste contexto, o “isolacionismo” cede lugar a parceria nos negócios, a partir da terceirização de serviços que podem atender a algumas necessidades da organização. Para Rodriguez e Ferrante (2000), a ideia de que as grandes companhias são consideradas as mais seguras ou que podem ditar regras no mercado não é mais válida. Os autores defendem a ideia de que as companhias grandes e lentas tendem a desaparecer, abrindo espaço para organizações ágeis e rápidas, as quais possam estabelecer um novo tipo de relacionamento produtor-consumidor através do uso de informações e da eliminação de intermediações.

Na nova “Sociedade da Informação e do Conhecimento”, muitas organizações, com o intuito de enxugar custos e de serem ágeis e eficientes, tornaram-se virtuais. Neste sentido, ao invés de possuírem uma locação geográfica definida, passam a ser identificadas por um site na internet, um email ou um número de telefone. Esta é uma realidade comum, principalmente na área de tecnologia, permitindo por exemplo, empregar programadores de um país onde a prestação de serviços é mais barata. Deste modo, estes profissionais podem trabalhar em suas próprias residências, favorecendo a eliminação de custos de transporte, além de custos atrelados ao uso de instalações da companhia. (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000).

Neste contexto, não só empresas virtuais se beneficiam desta modalidade de trabalho. Esta é uma tendência da área da tecnologia da informação como um todo, uma vez que o trabalho na organização desloca-se, cada vez mais, para as residências dos profissionais. É comum na área de TI que os profissionais trabalhem na modalidade *home office* e que utilizem a empresa para reuniões específicas, o que otimiza o trabalho à medida que os funcionários reduzem o total de horas que perdem com deslocamento (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000). Assim, estes profissionais utilizam o computador e a internet para a troca de informações, e reuniões específicas são utilizadas para traçar planos e tomar decisões que dependam de uma maior interação. Isso quando as próprias reuniões não ocorrem, também, mediante o uso de computador e de tecnologias como o Skype. Portanto, as organizações de trabalho passaram a se estruturar de formas bastantes distintas das usuais.

Independente das estruturas que as definem, as organizações constituem-se como contextos onde as pessoas trabalham, a partir da divisão de diferentes atividades laborais (HALL, 2004). A divisão do trabalho diz respeito à especialização das tarefas e dos papéis desempenhados pelos integrantes de uma organização (BOWDITCH; BUONO, 2012). Tal divisão dá origem a distintas posições organizacionais, as quais encontram-se associadas a oportunidades e recompensas desiguais e podem ser definidas, mensuradas e avaliadas por diferentes critérios estabelecidos pelas respectivas gestões. Neste sentido, quando as organizações estão em fase de crescimento, geralmente existem maiores possibilidades de promoção, bem como quando estão em declínio, as suas estruturas de oportunidades também diminuem (ROSENBAUM, 1979).

Com o intuito de estreitarem as relações com seus empregados, as organizações, por intermédio de seus gestores, criam estratégias para serem mais “amigáveis” com os trabalhadores e suas respectivas famílias (HALL, 2004). Determinadas organizações oferecem possibilidades de trabalho a distância e de horários flexíveis, tanto como uma estratégia de reduzir custos quanto como uma possibilidade de atender as necessidades dos sujeitos. Deste modo, as fronteiras rígidas que distanciavam a família e o trabalho até o final do século XX, vão dando espaço para fronteiras permeáveis (DUTRA, 2010), facilitadas pelas organizações.

As mudanças fazem parte do contexto organizacional. Elas compõem o ciclo de vida das organizações, ao passo que estas instituições transitam do nascimento ao crescimento em direção à maturidade (HALL, 2004; SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Modificações na cultura e na estrutura organizacional podem ser compreendidas como

tentativas organizacionais de se adaptarem aos padrões de crescimento, bem como fusões, alianças estratégicas e vendas podem ser interpretadas como tentativas de redefinir a relação da organização com ambientes desafiadores.

As mudanças nas organizações podem ocorrer de forma planejada ou não. As *mudanças não planejadas* podem ocorrer espontaneamente ou aleatoriamente. Podem ser desestabilizadoras ou benéficas, como um conflito interpessoal que resulta em um novo procedimento para melhorar o fluxo de trabalho entre dois departamentos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Ou ainda podem ocorrer como resposta à ociosidade na organização, ou seja, quando existem mais recursos disponíveis do que o necessário (HALL, 2004). Já as *mudanças planejadas* são resultados de esforços específicos realizados pelos agentes de mudança, tal como uma resposta direta à percepção de uma lacuna de desempenho, ou seja, uma discrepância entre uma situação real e uma situação desejada (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Para isso, tanto os agentes de mudança quanto os demais funcionários devem estar cientes com a finalidade de facilitar a mudança em andamento e criar um comprometimento com o melhoramento contínuo.

As políticas de desenvolvimento organizacional também podem impulsionar mudanças planejadas de estruturas de controle interno, as quais incluem sistemas de benefícios, recompensas (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999) e gestão de carreiras. As transições na carreira, incluindo o *turn-away*, podem ser compreendidas neste contexto como processos de mudança que visam, além de recompensar um funcionário com uma possibilidade de avanço, a agir como um componente estratégico na gestão de carreiras de uma organização. Por este motivo, as carreiras e os processos de *turn-away* configuram-se como temáticas dos próximos subcapítulos.

### **2.1.3 A evolução dos modelos de carreira**

As transformações no mundo do trabalho trouxeram mudanças ao conceito de carreira e à maneira como os trabalhadores percebem e vivem a carreira profissional (Ribeiro, 2011). Para os profissionais da área da tecnologia da informação, estas mudanças tornam-se ainda mais presentes, à medida que eles atuam em um contexto demarcado por constantes atualizações e descontinuidades, as quais resultam em novos vínculos de trabalho e contratos psicológicos estabelecidos com as organizações. Visto que as transições na carreira de profissionais de TI fazem parte do escopo



deste estudo, faz-se relevante contextualizar a evolução da compreensão sobre a carreira para que se possa compreender suas implicações nas trajetórias de trabalho destes sujeitos.

Etimologicamente, a palavra “carreira” advém do latim *carraria*, ou seja, caminho ou estrada para carruagens (CHANLAT, 1995; MARTINS, 2001; ROTHMANN; COOPER, 2009). A partir do século XIX, passou-se a utilizar este termo para definir a trajetória da vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a esta analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013; MARTINS, 2001; RIBEIRO, 2011). Deste modo, o indivíduo adentraria em uma carreira (ou estrada), sabendo, de antemão, o que esperar do percurso (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a). Neste sentido, a carreira se constituía como uma ferramenta administrativa, com fins pragmáticos de gestão organizacional das pessoas, cuja função principal era estruturar a trajetória de funcionários dentro das organizações (RIBEIRO, 2009, 2011). Esta trajetória era delimitada a partir da sistematização de cargos e funções a serem desempenhados, fundamentando-se em uma lógica de progressão vertical através de níveis ordenados. Por este motivo, estava circunscrita às organizações, de modo que quem não trabalhasse nestes espaços não tinha sua trajetória de trabalho reconhecida como carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013; RIBEIRO, 2009).

Este modelo de carreira, o qual vigorou até as décadas de 1970 e 1980, foi denominado “carreira tradicional”. Martins (2001) aponta que este modelo é marcado por três pontos que limitam o conceito de carreira. O primeiro refere-se à questão da ascensão, a qual ocorria de forma linear e vertical nas organizações e era acompanhada de crescente *status* e ganhos financeiros. A mobilidade ocorria de forma planejada, linear e ascendente na hierarquia organizacional. Desta forma, a carreira era compreendida como uma sucessão de posições crescentes em termos de hierarquia e esta trajetória ascendente era estruturada pela própria empresa, apresentando sinais palpáveis e claros de progresso em seus diversos estágios. O segundo ponto diz respeito à associação da carreira à profissão, de modo que um militar, um médico ou um sacerdote teriam carreiras, já um funcionário de escritório ou um operário de uma indústria não as teriam. E o terceiro aspecto é referente à estabilidade ocupacional, que propunha que a carreira era escolhida na juventude e não sofria grandes alterações ao longo da vida. Por conseguinte, o trabalhador iniciava sua vida profissional em uma

organização e permanência na mesma até a aposentadoria, desenvolvendo atividades relacionadas à sua profissão.

Somado a estes fatores apresentados, Magalhães e Bendassolli (2013) pontuam outro aspecto característico do modelo de “carreira tradicional” que limita o conceito de carreira: as fronteiras delimitadas. Para os autores, este modelo implica em uma dimensão formal do trabalho, composta por fronteiras entre o trabalho e o não trabalho, entre localizações geográficas (não era comum que as pessoas fossem expatriadas para trabalhar em outros países), fronteiras ocupacionais (a mobilidade entre áreas era baixa), fronteiras jurídicas (emprego regulamentado por contrato mediado pelo Estado), entre outros aspectos.

As modificações ocorridas no mundo do trabalho a partir dos anos de 1970 em decorrência do capitalismo, tais como a globalização da economia, a flexibilização do trabalho, a necessidade de mudanças nas organizações, as estratégias de *downsizing*, achatamento dos níveis hierárquicos, *outsourcing* e terceirizações provocaram mudanças no que concerne ao modelo de carreira vigente na época (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015; BENDASSOLLI, 2009; CHANLAT, 1995). Estes fenômenos impulsionaram a ocorrência de *turnover* e as carreiras que pareciam estáveis e favoráveis ao progresso foram interrompidas e ampliadas para além dos limites das empresas, alcançando o mundo do trabalho como um todo (RIBEIRO, 2009). Deste modo, o modelo de carreira tradicional – que surgiu no interior das fábricas para estruturar o movimento dos trabalhadores pelos vários postos de trabalho (RIBEIRO, 2011), marcado pela linearidade, objetividade e estabilidade ocupacional – vai dando espaço a novas formas de carreiras. Não obstante o modelo tradicional de carreira organizacional ainda prevaleça em muitas organizações (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015; RIBEIRO, 2011), modelos ou metáforas de carreira mais atuais vão difundindo-se neste cenário, tais como a carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994), carreira proteana (HALL, 1976), *craft career* (POEHNELL; AMUNDSON, 2002), carreira portfólio (BORGES; AMUNDSON; REUTER, 2004), carreira multidirecional (BARUCH, 2004), carreira caleidoscópica (SULLIVAN et al., 2007), arco-íris de carreira (SUPER; SAVICKAS, 1996) e carreira psicossocial (RIBEIRO, 2009, 2011) as quais são mais flexíveis e menos lineares e pautam-se no papel ativo do sujeito frente ao gerenciamento de sua carreira. Uma sistematização das principais características destes novos padrões de carreira pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1 – Novos modelos e metáforas de carreira encontrados na literatura científica. Elaborado a partir de sínteses realizadas por Magalhães e Bendassolli (2013) e Ribeiro (2011).

<b>Modelo</b>	<b>Proposições</b>
Carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralidade de contextos de trabalho (o sujeito não se dedica a uma só organização ao longo de sua vida);</li> <li>• É comum transpor fronteiras ocupacionais, geográficas, organizacionais, setoriais e entre a vida pessoal e profissional;</li> <li>• Validação da carreira fora das empresas;</li> <li>• Maior mobilidade e flexibilidade;</li> <li>• Foco no autoconhecimento de competências como know-why, know-how, know-whom (sustentação através do <i>networking</i>);</li> <li>• Contrato psicológico instável e transversal.</li> </ul>
Carreira proteana (HALL, 1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodirecionamento na carreira (o condutor da carreira é sempre o indivíduo e não a organização);</li> <li>• Versatilidade e flexibilidade;</li> <li>• Contrato psicológico transacional;</li> </ul>
<i>Craft Career</i> (POEHNELL; AMUNDSON, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho;</li> <li>• Sujeito e atividade como um único conjunto;</li> </ul>
Carreira Portfólio (BORGEM; AMUNDSON; REUTER, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação das atividades profissionais (<i>scripts</i>);</li> <li>• Identidades profissionais múltiplas;</li> <li>• Flexibilização das identidades pessoais;</li> <li>• Múltiplas áreas de <i>expertises</i> individuais;</li> <li>• Autogestão como característica central;</li> <li>• Contexto de trabalho flexível.</li> </ul>
Carreira Multidirecional (BARUCH, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não linearidade das experiências de trabalho;</li> <li>• A carreira é planejada e gerida pelas organizações;</li> <li>• Variedade de opções e direções de desenvolvimento;</li> <li>• Contrato psicológico transacional;</li> <li>• Comprometimentos múltiplos.</li> </ul>

Carreira Caleidoscópica (SULLIVAN et al., 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização de diferentes aspectos da vida para formar padrões diferentes de carreira;</li> <li>• Foco na autenticidade (sustentação da carreira por valores internos), balanço entre trabalho e não trabalho e a necessidade de trabalhos desafiadores.</li> </ul>
Arco-íris de carreira (SUPER; SAVICKAS, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação espaçotemporal contínua de seis papéis sociais (membro da família, criança, estudante, tempo livre, cidadão, trabalhador) desempenhados pela pessoa;</li> <li>• Carreira articulada aos papéis centrais de cada um;</li> <li>• Carreira marcada pelo discurso engendrado nas relações sociais.</li> </ul>
Carreira psicossocial (RIBEIRO, 2009, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microestrutura heterogênea que demanda uma construção contínua da relação psicossocial através de sínteses temporárias que precisam ser legitimadas socialmente;</li> <li>• Projeto de ação que contemplaria as trajetórias do sujeito no mundo do trabalho, as quais tem a potencialidade de relação e de transformação bem como de gerar sentido e continuidade.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, 2015.

Conforme é possível observar no quadro apresentado, existem muitas semelhanças nos modelos e metáforas de carreira que vêm sendo discutidos no campo de estudos sobre esta temática. A literatura especializada sobre carreira tem apontado que os estudiosos do tema parecem inventar novos termos para conceitos semelhantes e que tais termos em uso tendem a refletir as mudanças contextuais que os autores percebem estar acontecendo nas carreiras no momento em que estão escrevendo, focando em aspectos como globalização, insegurança, empregabilidade e percepção de sucesso (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015; BARUCH; BOZIONELOS, 2010).

Também se faz possível identificar que os novos modelos ou metáforas de carreira descritos partilham uma concepção específica acerca do sujeito e do significado do trabalho para os mesmos. De acordo com Magalhães e Bendassolli (2013), estes modelos enfatizam um sujeito ativo e agente da própria vida, que não se limita a receber instruções do meio. É um sujeito que se apropria de significados em interações com outras

peças e com os sistemas sociais e institucionais nos quais está inserido. Já o trabalho pode deixar de ser considerado exclusivamente como emprego, passando a ser compreendido como uma dimensão existencial, como uma atividade de transformação da natureza, de si mesmo e das outras pessoas (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

No âmbito da discussão sobre carreira, para demarcar estas diferentes concepções e os distintos papéis exercidos pelas organizações e sujeitos frente à gestão da carreira profissional, surgem duas dimensões do conceito: a *carreira externa* e a *interna*. A definição de carreira externa<sup>2</sup> (Schein, 1978) vai ao encontro do conceito de carreira tradicional e pode ser compreendida como uma ferramenta utilizada para gerir a trajetória de cargos e funções a serem trilhadas pelos funcionários de uma organização (Ribeiro, 2011). É caracterizada pelas etapas concretas exigidas por uma profissão ou organização para que se obtenha progresso e elaborada exclusivamente pela gerência de modo que os sujeitos que ingressam em uma empresa devem ser inseridos neste plano (Schein, 1978, 1990, 1996, 2006a). Já a carreira interna<sup>3</sup> (Schein, 1978) refere-se à ideia que a pessoa possui a respeito de seu trabalho e o papel que este desempenha em sua vida, ou seja, a percepção do sujeito a respeito da sua trajetória de vida no trabalho através de funções, cargos, empregos e trabalhos desenvolvidos, constituindo-se em um processo psicossocial (Ribeiro, 2011).

O conceito de carreira como um processo psicossocial, proposto por Ribeiro (2009, p.212), parte de uma concepção dialética na qual a carreira pode ser compreendida “como uma microestrutura heterogênea que demanda uma construção contínua da relação psicossocial através de sínteses temporárias e precisa ser legitimada socialmente”. Para o autor, a contemporaneidade, marcada pela instabilidade, mudança e descontinuidade, pressupõe trajetórias de carreira nas quais as pessoas não teriam que se adaptar a uma estrutura predefinida ou a um projeto social coletivamente instituído – tal como configura-se a carreira tradicional – mas teriam a possibilidade de transformar as incertezas do contexto em construções de carreiras viabilizadas na relação psicossocial. Isto permitiria ao indivíduo lidar com uma variabilidade de circunstâncias, sem ficar preso a elas na temporalidade do presente. Neste contexto, as carreiras seriam

---

<sup>2</sup> Outros termos podem ser encontrados na literatura para denominar carreira externa, tais como carreira objetiva (HUGHES, 1937), burocrática (CHANLAT, 1995), corporocrática (KANTER, 1997) ou organizacional (VAN MAANEN, 1977).

<sup>3</sup> Também conhecida como carreira subjetiva (HUGHES, 1937) ou desenvolvimento vocacional (SUPER, 1957).

demarcadas por projetos que contemplariam as trajetórias do sujeito no mundo do trabalho, as quais tem a potencialidade de relação e de transformação, bem como de gerar sentido e continuidade.

A carreira psicossocial compreende construções relacionais que antes de tornarem-se práticas legitimadas socialmente, constituem-se como práticas narrativas sobre o que o sujeito faz, constituindo-se como um processo social, gerador de identidades, papéis e representações sociais (dimensão subjetiva) (RIBEIRO, 2009). Por isto, configuram-se como projetos de ação construídos a partir de sínteses temporárias de trajetórias de vida (deslocamento espaço-temporais) no mundo do trabalho e como processos de transformação tanto da estrutura social (papéis e representações sociais) quanto da estrutura subjetiva (self e identidades psicossociais) (RIBEIRO, 2009, 2014).

Estas estruturas são constantemente articuladas na história de vida de cada sujeito e, por isso, demarcam esta dimensão psicossocial. Para Ribeiro (2014), a história pode ser compreendida por meio de duas maneiras complementares: de um lado, pelo *discurso* que é compreendido como uma narrativa oficial, legitimado coletivamente e que busca promover uma conexão das descontinuidades, a partir de uma estratégia de racionalização através da inserção no tempo cronológico; por outro, através da *narrativa* singular de alguém que viveu determinada experiência, a qual implica em uma rememoração do passado, é seguida de uma reatualização do presente e onde a cronologia perde espaço para o livre desenrolar das lembranças.

Neste âmbito, fundamentado nos estudos de Pelletier (2001) e Barbier (1996) sobre a temporalidade no projeto de vida e na construção da identidade no contexto escolar, Ribeiro (2009, 2014), propõe que o *discurso* é demarcado por uma temporalidade *Chronos* e a *narrativa* é demarcada pela temporalidade de *Kairós*. A temporalidade *Chronos* é marcada pelo tempo linear, lógico, previsível e gerador de significado, no qual o projeto de vida é concebido como uma antecipação do futuro e é denominado como *time* (PELLETIER, 2001). Nesta perspectiva, a noção de carreira como *time* pressupõe o desenvolvimento fixo e linear e no qual já se conhece as etapas a percorrer e as tarefas a serem realizadas. Aproxima-se das ideias de carreira externa (SCHEIN, 1978) ou objetiva (HUGHES, 1937). Já a temporalidade de *Kairós* é marcada pelo tempo descontínuo, inevitável, imprevisível e no qual o futuro é vivido e não planejado e é nomeado de *timing* (PELLETIER, 2001). A noção de carreira como *timing* é caracterizada por um desenvolvimento descontínuo, imprevisível, marcado por rupturas, por momentos de permanência e de

mudança. Tal perspectiva, aproxima-se das concepções de carreira interna (SCHEIN, 1978) ou subjetiva (HUGHES, 1937).

As concepções de discurso e narrativa e de temporalidade na carreira visam fundamentar a compreensão de que a história de cada sujeito não se constitui como um *continuum* linear, bem como não basta revelar seu encadeamento, mas sim refazê-lo a cada momento, em cada síntese temporal realizada pelos sujeitos em suas interações com o mundo (RIBEIRO, 2014). Neste sentido, conforme aponta Ribeiro (2014, pg. 126), “a proposta de carreira psicossocial tem a intenção de romper a tendência de dicotomizar as investigações no campo da carreira, seja pela dicotomia pessoa e sociedade, carreira subjetiva e objetiva, carreiras antigas e novas carreiras”. Deste modo, nesta concepção, parte-se do princípio de que a carreira como uma categoria analítica, não deve ser analisada de forma isolada, nem como carreira objetiva (demarcada por sua estrutura social e ou organizacional predefinida), nem como uma carreira subjetiva (que foca no desenvolvimento vocacional singular), mas sim como um processo psicossocial. De acordo com o autor, esta proposta possibilita contemplar a heterogeneidade das carreiras contemporâneas, visto que ao mesmo tempo em que suscitam novos modelos de carreira, também coexistem modelos e configurações mais genéricos e estruturados.

A partir de uma compreensão sobre carreira que contempla duas dimensões distintas que se inter-relacionam, as discussões sobre carreira tomaram dois rumos centrais: um que enfatiza o papel da pessoa e outro que foca mais no papel da organização (FRANÇA, 2013; ROTHMANN; COOPER, 2009). No que tange ao papel da pessoa na gestão da carreira, estudos apontam para a importância de um projeto profissional consciente, o qual pressupõe uma visão de carreira de dentro para fora, ou seja, a pessoa primeiro identifica seus pontos fortes, o que gosta de fazer e o que faz bem e, na sequência, analisa as oportunidades de carreira (DUTRA, 2010; FRANÇA, 2013; SCHEIN, 1996). Para tanto, é importante que a empresa ofereça atividades com as quais o sujeito possa se identificar e que lhe permita a sensação de progresso pessoal em direção ao desenvolvimento (BENDASSOLLI, 2009). Já o papel da empresa é oferecer um sistema de gestão de carreiras composto por diretrizes, estruturas e instrumentos de gestão, com a finalidade de manter os funcionários satisfeitos, úteis aos objetivos da empresa e comprometidos com a organização (BENDASSOLLI, 2009; FRANÇA, 2013). Além de elaborar planos organizacionais de carreira, cabe às empresas o grande desafio de, simultaneamente, auxiliar na gestão das carreiras individuais de seus colaboradores.

Diante disso, a literatura aponta que algumas pessoas apresentam uma resistência ao planejamento de suas vidas profissionais (DUTRA, 2010; FRANÇA, 2013). Segundo estes estudos, esta resistência pode estar atrelada tanto ao fato das pessoas entenderem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não serem estimuladas a refletir sobre isso ao longo da vida. Por este motivo, tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos do que por preferências pessoais (DUTRA, 2010). Porém, Schein (1978) sugere que o estabelecimento de um senso crítico por parte dos trabalhadores no que se refere às suas necessidades pessoais, valores, objetivos e expectativas pode ser determinante neste contexto e fundamental para o seu desenvolvimento de carreira. Na medida em que a gestão de pessoas pelas organizações passa por grandes transformações, a consciência do sujeito acerca do que é importante para si e do que espera como retorno do seu trabalho pode possibilitar o estabelecimento de novos contratos psicológicos entre os sujeitos e suas respectivas organizações, os quais mantêm-se na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e vice-versa.

Todavia, conciliar diferentes expectativas de carreira dos sujeitos com as necessidades organizacionais parece uma tarefa complexa. Schein (1978), já na década de 1970, enquanto ocorriam mudanças provocadas pelo capitalismo, salientou que a essência do desenvolvimento da carreira estava na interação entre os interesses do indivíduo e da organização. O autor apontou que ambos são interdependentes, pois tanto as organizações dependem da performance de seus empregados quanto os sujeitos dependem das organizações para conseguirem empregos e oportunidades de carreira. Deste modo, seria necessário integrar seus interesses para o sucesso de ambos.

Conforme apontado anteriormente, uma forma significativa que possibilita a integração entre as diferentes expectativas de carreira e as necessidades organizacionais é as empresas oferecerem estruturas de carreira delimitadas como suporte para que os sujeitos possam avaliar as possibilidades e planejar suas trajetórias profissionais (BENDASSOLLI, 2009; DUTRA, 2010; FRANÇA, 2013). Tais estruturas não devem ser entendidas como molduras, nas quais as pessoas devem ser encaixadas, mas sim como uma maneira de organizar as diferentes possibilidades de caminhos que o sujeito pode percorrer ou almejar. As estruturas de carreira geralmente são divididas em três tipos básicos: em linha, em rede ou paralelas (esta última pode ser dividida em totalmente paralela, paralela em Y ou paralela múltipla) (FRANÇA, 2013). A estrutura em linha é caracterizada por uma sequência de posições alinhadas em uma única



direção. A estrutura em rede oferece várias opções para cada posição na empresa. Já a estrutura paralela permite orientar a trajetória profissional em duas direções: uma de natureza técnica e outra de natureza gerencial (Figura 1).

As carreiras paralelas surgiram da necessidade de criar uma carreira com maior possibilidade de crescimento para profissionais com maior especialização técnica (DUTRA, 2010). Neste sentido, possibilitam contemplar uma carreira técnica ou funcional com a mesma valorização da carreira gerencial. Geralmente está associada a carreira em “Y” e constitui-se como um recurso abrangente e flexível para instrumentalizar a gestão de carreiras. Porém, Dutra (2010) salienta que embora a carreira paralela tenha sido estruturada como uma forma de conciliar as necessidades das organizações e das pessoas especializadas, ela necessita adequar-se ao contexto onde se insere para alcançar seus objetivos, pois caso contrário, aspectos não definidos claramente podem levar a perdas de profissionais importantes no quadro funcional. Estes aspectos podem constituir-se em equidade e equivalência entre os braços técnico e gerencial, critérios de ascensão bem definidos, entre outros.

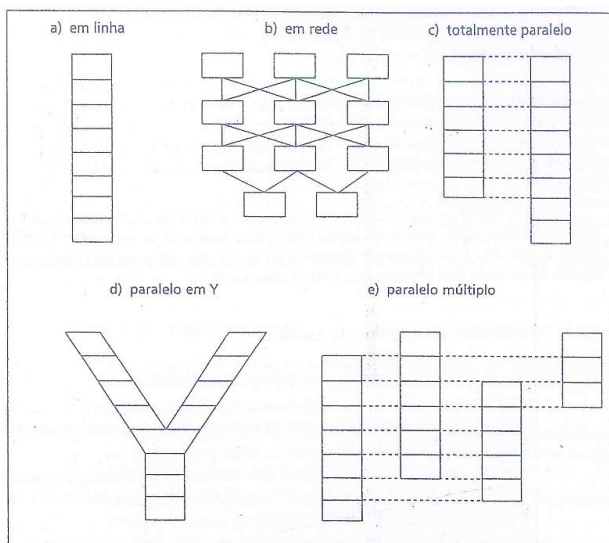


Figura 1 – Tipos básicos de carreira. Adaptação realizada por França (2013) a partir de um modelo de London e Stump (1982).

Fonte: FRANÇA, A. C. L. Carreira e perfil do gestor de pessoas. In \_\_\_\_\_. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2013.

As estruturas de carreira descritas – bem como os sistemas de incentivo e controle e as demais práticas administrativas delineadas por uma organização – são concebidas a partir de suposições acerca da “natureza humana”<sup>4</sup> dos sujeitos que trabalham nestes contextos. Para Schein (2009), tais suposições organizacionais fundamentam-se em comportamentos, desejos, formas de incentivo e controle, orientações para atividades e desenvolvimento, os quais são pressupostos como inerentes aos diferentes sujeitos. Devem partir da concepção de que a “natureza humana” é complexa e maleável, não contemplando uma perspectiva única, mas sim as diferenças entre as pessoas, tal como será aprofundado no próximo subcapítulo desta pesquisa. Considerar esta variabilidade é essencial para que as organizações possam desenvolver um consenso acerca de suas próprias suposições e as compartilhem com os diferentes níveis hierárquicos, com a finalidade de evitar práticas inconsistentes e confusas.

Sobretudo no contexto de trabalho da tecnologia da informação, em decorrência da intensa dinâmica da área e de suas constantes atualizações, conhecer as diferentes motivações de carreira dos profissionais que atuam neste âmbito é fundamental para a retenção destes sujeitos (AGARWAL; FERRAT, 2000). Isto permitiria às organizações contratar funcionários que apresentam motivações de carreira que se adequem às necessidades da organização. Entretanto, o que tem sido observado como uma tendência atual no setor produtivo de TI é a realização de acordos altamente personalizados em resposta às demandas críticas da organização por competências escassas no mercado de recursos humanos, refletindo estruturas e possibilidades de carreiras mais modernas, tais como as denominadas *sem fronteiras* e *proteanas*.

As possibilidades de carreira para profissionais da área de TI são múltiplas e direcionam-se, cada vez, mais para modelos menos genéricos e mais singulares. Tais modelos, implicam em uma individualização da trajetória profissional, demarcada pela autogestão e autonomia, tanto para

---

<sup>4</sup> Neste estudo optou-se pelo uso da expressão “natureza humana” com a finalidade de seguir fielmente os pressupostos e termos utilizados nos estudos pesquisados (SCHEIN, 2009). Embora o termo “natureza humana” também possa estar associado a características naturais do ser humano, determinadas *a priori*, na literatura pesquisada para este estudo entende-se a “natureza humana” como as características socialmente construídas de determinado sujeito que favorecem que este pense, sinta e aja de maneiras específicas frente a determinados contextos. O tópico 2.1.3.1 é destinado especificamente a esta temática.

a condução quanto para o desenvolvimento de carreira. Conforme aponta Ribeiro (2011), os novos modelos de carreira não correspondem à totalidade das carreiras no interior das organizações, as quais, com frequência, permanecem determinadas pelo modelo tradicional de carreira organizacional, mas é bastante disseminada em grupos específicos de trabalhadores, dentre eles, os da tecnologia da informação.

Os mercados de trabalho para empresas de TI podem ser muito diferentes de mercados de trabalho mais tradicionais, pressupondo, muitas vezes, recursos humanos e estratégias altamente personalizados para atender às características do trabalho em TI em diferentes regiões (ANG; SLAUGHTER, 2000). Por conseguinte, esta heterogeneidade se reflete nas possibilidades de carreira no setor. Um exemplo desta diversidade pode ser observado no Vale do Silício, região localizada no norte do estado da Califórnia, Estados Unidos, onde está situado um conjunto de empresas implantadas a partir da década de 1950 com a finalidade de gerar inovações científicas e tecnológicas. O Vale do Silício representa o epítome de um mercado de trabalho aberto e os planos de carreira nesta região são a antítese das progressões de carreira tradicionais (SAXENIAN, 1996). Neste sentido, os modelos contemporâneos de carreira foram, inclusive, estruturados com base no que acontecia no Vale do Silício e, por isso, a área de TI seria vanguarda para mudanças nos planos de carreira organizacionais. As características peculiares deste contexto reforçam a difusão da mobilidade dos profissionais entre empresas e a importância das redes informais que transcendem as fronteiras da organização. Estas estratégias visam minimizar custos com a busca e troca de funcionários decorrente da rotatividade entre empresas. Deste modo, o aprendizado ocorre quando os indivíduos se movem entre as empresas e indústrias, adquirindo novas competências, experiências e *know-how*. Isto se torna possível à medida que trocam informações técnicas e de mercado, tanto na esfera formal quanto na informal, e através do deslocamento de equipes formadas por empreendedores reagrupados, os quais experimentam novas tecnologias e aplicações. Estes aspectos contribuem para que os profissionais da região “acordem pela manhã pensando que trabalham para a empresa Vale do Silício” e não para uma organização específica (SAXENIAN, 1996, p.23).

Para muitos profissionais que atuam na região, as carreiras de sucesso raramente são construídas dentro dos limites de uma única organização, mas são definidas a partir da capacidade de um indivíduo ou uma equipe definir novos mercados, tecnologias, produtos e aplicações. Portanto, os profissionais que atuam no Vale do Silício deslocam-se entre

empresas com tanta frequência que não só a mobilidade se tornou aceitável, como também se constitui como uma regra. É raro no Vale do Silício um profissional técnico ter uma carreira em uma única empresa. A média de permanência no emprego nesta região gira em torno de dois anos e os profissionais são, geralmente, caracterizados como *job-hoppers*, ou seja, sujeitos que trabalham brevemente em uma posição após a outra ao invés de permanecerem em uma organização por um longo prazo. As pequenas empresas e as *startups*<sup>5</sup> são opções que despertam mais interesse nos funcionários do que as grandes corporações com reputações estabelecidas, despertando a motivação dos profissionais da região que buscam constantes desafios. Estes fatores contribuem para que as empresas localizadas no Vale do Silício continuem a superar os concorrentes com limites corporativos mais tradicionais (SAXENIAN, 1996). São oriundas desta região, empresas como *Apple, Microsoft, Google, Yahoo!* e *eBay*.

Conforme observado no decorrer deste tópico, a carreira vem se constituindo como um construto teórico e prático que contempla tanto uma dimensão objetiva, que visa a sistematizar a progressão das pessoas no interior das empresas, quanto uma dimensão subjetiva que envolve o desenvolvimento e a trajetória psicossocial das pessoas no trabalho (RIBEIRO, 2009, 2015). Todavia, estas dimensões se inter-relacionam ao passo que o desenvolvimento da carreira se encontra na relação entre os interesses do indivíduo e da organização, conciliando a dinâmica das perspectivas e expectativas de ambas (DUTRA, 2010; RIBEIRO, 2011; SHEIN, 1978). Portanto, torna-se importante compreender a partir de que pressupostos as organizações estruturam seus planos de carreira, visando atender as demandas dos sujeitos que nelas atuam.

### 2.1.3.1 As suposições de “natureza humana” que fundamentam os planos de carreira

Conhecer a realidade dos sujeitos que atuam em determinado contexto organizacional e delimitar suposições consistentes acerca de seus comportamentos, objetivos e motivações faz-se importante tanto para que as organizações possam oferecer estruturas e oportunidades de carreira satisfatórias e atraentes para atrair e reter funcionários (ROTHMANN; COOPER, 2009), quanto para que os profissionais possam avaliar as oportunidades de trabalho que vão ao encontro de seus objetivos. Os primeiros estudos sobre motivação no trabalho fundamentavam-se no

---

<sup>5</sup> Empresas novas que buscam explorar atividades inovadoras no mercado.

pressuposto de que os únicos incentivos que os gerentes dispunham para negociar com os funcionários eram os monetários, partindo da suposição que a motivação essencial destes sujeitos era o interesse econômico (SCHEIN, 2009). Posteriormente, os estudos realizados em Hawthorne, somados as descobertas de Argyris (1964) e Maslow (1954) ampliaram este escopo, ao iluminarem outros aspectos que motivam os sujeitos a partir de diferentes necessidades.

Os estudos realizados em Hawthorne (MUCHINSKY, 2004; SCHEIN, 2009) lançaram uma série de “suposições sociais”, as quais fundamentavam-se no pressuposto de que os funcionários eram motivados pela necessidade de se relacionar bem com os colegas e grupos e que esta motivação, frequentemente, superava o autointeresse econômico. Estas suposições se evidenciaram a partir de pesquisas sobre a restrição da produção, as quais demonstraram que os operários estavam dispostos a reduzir o salário para não trabalhar além da jornada diária de oito horas de trabalho, inclusive fazendo pressão sobre os colegas para que não fizessem horas extras (SCHEIN, 2009). Além de revelarem a existência de grupos de trabalho informais e seus controles sobre a produção, estes achados denotaram a importância de ter um supervisor compreensivo e a necessidade de tratar os funcionários de uma forma digna, ao invés de simplesmente como “capital humano” (MUCHINSKY, 2004).

Outra suposição importante acerca dos interesses dos funcionários foi descoberta por Argyris (1964). Este autor identificou que os operários autorrealizadores necessitavam de desafio e de um trabalho interessante para se auto-afirmar e de maneiras pelas quais pudessem expressar de forma plena os seus talentos. Esta descoberta vai ao encontro de um dos pressupostos da presente pesquisa, o de que os profissionais da área técnica de TI que migraram para cargos de chefia o fizeram em virtude da oportunidade de desafio e mudanças, corroborando o contrato psicológico estabelecido com as respectivas organizações. Ademais, outra sistematização importante acerca das motivações e necessidades dos sujeitos foi proposta por Maslow (1954), o qual as organizou em uma hierarquia: se o sujeito estiver na fase de sobrevivência, os motivos econômicos tendem a se sobressair; se as necessidades de sobrevivência forem atendidas, as sociais poderão vir à tona; já se as necessidades sociais forem atendidas, as de autorrealização serão reveladas.

Os estudos de Schermerhorn e colaboradores (1999) acerca das mudanças organizacionais também podem contribuir de forma efetiva para a compreensão das suposições de “natureza humana” nas diferentes organizações, assim como nos impactos que estas concepções podem

provocar na gestão de carreiras na atualidade. Para os autores, na iminência de uma mudança organizacional planejada, gestores e agentes responsáveis necessitam utilizar diferentes meios para mobilizar o poder e obter apoio dos funcionários para o dispêndio de esforços em direção a estas mudanças. Neste contexto, diferenciam três estratégias principais utilizadas como base de poder social e que geram implicações específicas sobre o processo de mudança planejada: a *força-coersão*, *persuasão racional* e *poder compartilhado*.

A *força-coersão* ocorre quando um agente de mudança age unilateralmente para tentar comandar os demais para a mudança, baseado na força de seu cargo. Para tanto, utiliza a legitimidade, recompensas e punições como indução para a execução da mudança planejada. Deste modo, as pessoas respondem a esta estratégia a partir do desejo de ganhar a recompensa ou porquê tem receio da punição que pode ocorrer se não concordarem. Esta estratégia pressupõe uma concepção organizacional de que as pessoas são motivadas pelo autointeresse e pelo que a situação pode oferecer em termos de potenciais ganhos ou perdas pessoais. Partindo deste pressuposto, a gestão pode utilizar uma estratégia que visa descobrir os interesses dos sujeitos com os quais trabalham e pressioná-los, a partir destes motivos, para o processo de mudança. Entretanto, o cumprimento da ordem é temporário e só permanece enquanto persistir a autoridade do agente de mudança ou enquanto as oportunidades de prêmio e punição estiverem claras (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A estratégia de *persuasão racional* presume que as pessoas são guiadas pela razão e interesse próprio ao decidirem se vão apoiar uma mudança ou não. Por este motivo, os agentes de mudança buscam convencer os demais de que a mudança vai deixá-los em uma situação melhor do que antes. Deste modo, por meio de informações e fatos, busca-se mostrar a conveniência essencial da mudança a partir da perspectiva do sujeito. Quando esta estratégia funciona, a mudança ocorre de forma mais duradoura e internalizada do que a da *força-coersão* (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Já na estratégia de *poder compartilhado*, as pessoas que serão afetadas pela mudança podem ser envolvidas ativamente no planejamento e na tomada de decisões em relação à mudança. O apoio para a mudança ocorre por meio do envolvimento e concessão de poder. Parte-se da suposição de que as pessoas têm motivações complexas e que as mudanças organizacionais envolvem mudanças de atitudes, valores, habilidades e relacionamentos significativos e não apenas mudanças de conhecimentos, informações ou racionalização intelectual para a prática. Portanto, para

viabilizar as mudanças, procura-se esclarecer as opiniões e identificar os sentimentos e expectativas dos sujeitos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Estas três dimensões de poder social para a viabilização de mudanças no contexto organizacional também podem influenciar diretamente no modo como as empresas lidam com a gestão de carreira em seus contextos, tal como será observado na discussão dos resultados encontrados neste estudo. Portanto, faz-se relevante que a gestão organizacional possa estar atenta às diferentes necessidades e motivações de seus funcionários, para que se torne possível a estruturação de planos de carreira compatíveis com estes interesses e, até mesmo, para que possam surgir oportunidades de mobilidade entre diferentes cargos ou níveis hierárquicos que favoreçam a gestão estratégica da organização. Quando o gestor não consegue monitorar de forma adequada o seu ambiente, reconhecer as tendências, a necessidade de mudança e as alternativas possíveis para torna-las exequíveis, sua organização pode ir perdendo a competitividade (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Por este motivo, a mobilidade na carreira pode ser compreendida como uma estratégia organizacional para manter a competitividade, além de favorecer o desenvolvimento de seus funcionários e a percepção por parte destes de cumprimento do contrato psicológico (se for ao encontro dos interesses dos mesmos). Tais transições configuram-se como o tema do próximo tópico.

#### **2.1.4 Transições *de* carreira ou *na* carreira? O *Turn-away* neste contexto**

No século XXI houve um aumento expressivo do número de transições *de* carreira no Brasil (VELOSO; DUTRA, 2010). O termo transição *de* carreira consiste no período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando suas funções, papéis profissionais ou orientações de carreira (LOUIS, 1980). Podem ocorrer tanto em termos objetivos quanto subjetivos, sendo que as mudanças objetivas podem ser publicamente notadas e conhecidas e as subjetivas são decorrentes da percepção individual entre o estado anterior e posterior à transição, bem como da avaliação pessoal sobre a nova situação e papel (VELOSO; DUTRA, 2010). Estas dimensões refletem aspectos que se relacionam, respectivamente, com os conceitos de carreira externa e carreira interna, já delimitados neste estudo, bem como com o conceito de carreira psicossocial que une estas esferas a partir da legitimação das narrativas dos sujeitos (RIBEIRO, 2014).

As transições podem ser motivadas tanto por uma decisão pessoal do trabalhador que deseja buscar novos desafios, quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, tais como a perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho (VELOSO; DUTRA, 2010; VELOSO, 2012). Para Hall (2002), a maior permeabilidade das fronteiras organizacionais torna mais comum que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, no intuito de explorar novas opções de carreira e decidir os próximos passos de sua trajetória profissional. Estudos acerca da mobilidade na carreira reforçam esta tese ao apontarem que os profissionais mudam de carreira com a finalidade de aprender novas habilidades e se manter mais empregáveis em um contexto no qual as organizações têm realizado muitas mudanças que acabam em demissões (BROWN, 2006; MARTINS, 2001).

Veloso e Dutra (2010) apontam que a transição *de* carreira pode ser efetuada no mesmo nível de complexidade entre funções, porém, ao mudar de carreira a pessoa necessita absorver um conjunto de habilidades e conhecimentos de natureza diferente. Por conseguinte, precisa de um tempo para incrementar seu repertório de conhecimentos e habilidades, construir uma nova rede de relacionamentos e um novo conjunto de referências. Neste sentido, alguns estudos sugerem a existência de fases que compõem este período de transição (BRIDGES, 1991; LOUIS, 1980; QUISHIDA, 2007). Para Quishida (2007), o processo de transição de carreira se concretiza na passagem por diferentes estágios, tais como a pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização. Já para Bridges (1991), a transição de carreira é um processo composto por três fases: *término*, *zona neutra* e *novo começo*. O *término* representa o momento em que se finaliza uma antiga situação de trabalho. A *zona neutra* compreende o período em que o sujeito não se identifica com a antiga realidade, nem se encontra ajustado plenamente a uma nova composição. E o *novo começo* representa o período em que o indivíduo experimenta uma nova oportunidade de trabalho. Porém, o autor ressalta que embora esta sequência seja a mais usual, as fases podem ocorrer simultaneamente.

Diante do quadro configurado até então, faz-se importante refletir acerca das terminologias utilizadas para estas mobilidades de carreira que compõem as trajetórias dos diferentes sujeitos, bem como sobre as diferentes “fases” que estruturam este processo. Precisaríamos os sujeitos passar por uma fase de descontentamento (QUISHIDA, 2007) ou não identificação (BRIDGES, 1991) para realizarem transições *de* (ou *na*) carreira? A transição *de* (ou *na*) carreira não pode ser decorrente de uma nova oportunidade que vem a motivar o sujeito mais do que a possibilidade



de trabalho anterior, sem necessariamente passar pelo estágio de descontentamento? Para realizar uma “transição *na* carreira” é necessário “abandonar” uma carreira e dar início a outra, como sugere a expressão “transição *de* carreira”?

Levando em consideração a concepção dialética de carreira psicossocial (RIBEIRO, 2009) como sendo composta por projetos de ação sociais construídos a partir de sínteses temporárias de trajetórias de vida (deslocamento espaço-temporais) no mundo do trabalho, parte-se da compreensão de que os sujeitos realizam transições *nas* suas carreiras. Portanto, considera-se, na presente pesquisa, que a carreira é *uma* trajetória que contempla diferentes teses, sínteses e antíteses em um movimento dialético do sujeito no mundo do trabalho e não um caminho que o sujeito interrompe, finaliza e parte para outro. Envolve uma perspectiva de continuidade, de sequência, de novas produções orientadas para o futuro. Neste sentido, não se parte do pressuposto de que um sujeito transita de uma carreira para a outra, mas sim, que realiza transições dentro de sua trajetória de desenvolvimento profissional, as quais são legitimadas e sustentadas em suas relações sociais

Na literatura sobre mobilidade *na* (ou *de*) carreira, não existe um consenso acerca destas terminologias. É possível encontrar estudos que se referem às transições *de* carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b; BRIDGES, 1991), transições *na* carreira (CELESTINI; OLTRAMARI, 2014; OLTRAMARI; GRISCI, 2012) e mudanças de carreira (HIGGINS, 2001). Em alguns estudos, os autores utilizam indistintamente as terminologias transições *de* carreira e *na* carreira (VELOSO; DUTRA, 2010). Bridges (1991) ao distinguir transição *de* carreira do conceito de *mudança de carreira*, aponta que o primeiro termo é decorrente de um processo interno que tem como foco a alteração do estado subjetivo e o segundo é situacional, decorrente de uma mudança externa ao indivíduo e tem como foco o resultado. Nesta mesma direção, Veloso e Dutra (2010) apontam que as transições *de* carreira implicam em uma alteração da identidade do sujeito, bem como Ibarra (2003) considera em seus estudos o processo de *mudança de carreira* como sendo externa ao sujeito, que inclui trocas entre empresas e setores. Já Higgins (2001) pontua que uma *mudança de carreira* ocorre objetivamente quando um indivíduo muda de trabalho e de empregador e subjetivamente quando um sujeito percebe as mudanças ocorridas.

A partir destas definições, observa-se que o enfoque das distinções entre os termos encontra-se no âmbito das dimensões objetiva e subjetiva, as quais podem ser relacionadas ao conceito de carreira externa e carreira

interna, respectivamente. Entretanto, na discussão aqui proposta, considera-se que mesmo em uma perspectiva de carreira que contemple ambas as dimensões (objetiva e subjetiva), ainda assim as transições ocorreriam em *uma* carreira específica, em movimento dialético, e não de uma carreira para a outra.

Neste sentido, estudos apontam que, geralmente, as transições na carreira envolvem a assunção de novos papéis e a aquisição de novas competências (LOUIS, 1980; VELOSO; DUTRA, 2010; SCHLOSSBERG; WATERS; GOODMAN, 1995; SCHLOSSBERG, 2011). Ao refletirem sobre suas trajetórias profissionais, é comum que pessoas que vieram da área técnica ou funcional e que atuam em posições gerenciais relatem a dificuldade de assumir distância em relação aos aspectos técnicos ou funcionais e colocar em primeiro plano as questões gerenciais. Geralmente, isto está atrelado ao fato de que estes sujeitos tinham em sua capacidade técnica ou funcional o seu diferencial profissional e sua principal identidade, incorporando paulatinamente a identidade gerencial. Por vezes, estas transições geram sentimento e emoções ambíguas, na medida em que por um lado podem representar rupturas e, por outro, podem resultar em realizações pessoais e profissionais (SCHLOSSBERG; WATERS; GOODMAN, 1995; VELOSO; DUTRA, 2010).

Nancy Schlossberg (2011), importante referência na literatura sobre transições, identificou que as pessoas lidam com as suas transições de carreira a partir de quatro categorias de recursos potenciais, as quais denominou de 4S's (*Situation, Self, Support, Strategies*). A situação envolve as características de contexto em que a pessoa se encontra no momento da transição, tais como ser cuidador de um parente e receber uma proposta de mudança de cidade, o que pode ser ansiogênico. O self se refere as características individuais que cada sujeito possui, tais como ser otimista e ser resiliente. O suporte abrange as percepções de apoio disponível no momento da transição. E as estratégias envolvem recursos que a pessoa disponibiliza para se adaptar com a nova situação.

Schlossberg (2011) aponta, ainda, que mais importante do que analisar estes recursos de enfrentamento, é avaliar o seu *impacto* na vida pessoa (quanto maior for o grau em que a mudança altera a vida diária da pessoa, seus relacionamentos, rotinas, percepções de *self* e de papéis desempenhados, maior será a demanda de desenvolvimento de recursos de enfrentamento e de tempo para se adaptar a estas transformações), o seu *contexto* (referente as pessoas envolvidas na mudança e como elas são afetadas) e a sua *relatividade* (o significado que a mudança tem para cada

peessoa) (SCHLOSSBERG, 2011; SCHLOSSBERG; WATERS; GOODMAN, 1995). Estes fatores permitem identificar o quanto os efeitos das transições nas carreiras dos indivíduos são relativos e variam de acordo com a interpretação que cada sujeito. Este aspecto reforça como as carreiras não são significadas apenas de forma objetiva, mas contemplam também, o seu aspecto subjetivo e social.

Neste contexto de transições na carreira, dois fenômenos têm despertado o interesse de pesquisadores sobre a temática: *turnover* e *turn-away*. Segundo Ramos e Joia (2014), o *turnover* é caracterizado pela mudança de emprego, para outra empresa, porém na mesma área e o *turn-away* consiste na situação em que o profissional muda de área, assumindo uma posição em uma área diferente dentro da mesma empresa ou fora dela, muitas vezes evoluindo para uma posição gerencial (JOSEPH; ANG; SLAUGHTER, 2015; RAMOS; JOIA, 2014). Entretanto, na literatura pesquisada para este estudo, o *turn-away* configura-se como uma transição na carreira do profissional dentro de sua própria empresa (ITUMA; SIMPSON, 2009; JOSEPH; ANG, 2001; REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003; TURNER; BAROUDI, 1986).

O fenômeno do *turn-away* não é recente. Conforme apontado no início deste tópico, as transições na carreira, sejam elas para outras empresas ou dentro das estruturas organizacionais, vem se intensificando desde o início deste novo século (VELOSO; DUTRA, 2010). Entretanto, a terminologia *turn-away* vem sendo empregada em estudos mais recentes para demarcar um tipo específico de transição na carreira onde existe uma mudança de função (BROOKS et al., 2015; JOSEPH; ANG; SLAUGHTER, 2015; MANGIA, 2013; RAMOS; JOIA, 2011, 2014).

Dutra (2010) salienta que a mobilidade entre funções da mesma natureza se dá naturalmente. Entretanto, entre funções de naturezas diferentes, onde desempenha-se atividades distintas, é comum observar dificuldades tanto para a empresa quanto para as pessoas. Para o autor, um exemplo clássico que reflete estas dificuldades é a migração de um excelente profissional técnico para a função gerencial, não levando em consideração os aspectos subjetivos do sujeito que contemplam suas características, habilidades, interesses, objetivos e expectativas de carreira. Isto ocorre, segundo Dutra (2010), pois o cargo gerencial é visto, muitas vezes, como um prêmio, como uma forma de reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização e não levando em consideração as diferentes necessidades e motivações dos sujeitos, tal como descrito em subcapítulos anteriores. Deste modo, a empresa corre o risco de perder um ótimo profissional técnico e ganhar um gerente insatisfeito com sua carreira

e, por vezes, despreparado para a função que exerce, visto que é comum haver um conjunto de competências exigido de um sujeito que ocupa uma posição gerencial diferente do conjunto requerido de uma pessoa em posição técnica.

Soma-se a este panorama o fato de que muitas empresas que, em teoria, oferecem carreiras paralelas (geralmente em “Y”), possibilitando ao profissional a ascensão tanto pelo braço técnico/funcional quanto pelo braço gerencial, nem sempre possibilitam uma real equidade de desenvolvimento para os profissionais da área técnica. Deste modo, o profissional técnico, em virtude das restrições de crescimento profissional na sua área de origem acaba migrando para a área gerencial em busca de possibilidades de avanço, tanto no que se refere aos aspectos salariais quanto hierárquicos, tal como apontam os resultados de pesquisas na área de tecnologia da informação (LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; MANGIA, 2013; RAMOS; JOIA, 2011, 2014; TURNER; BAROUDI, 1986). Os resultados obtidos nestes estudos evidenciaram que os profissionais de TI parecem necessitar mais oportunidades de crescimento do que as empresas são capazes de oferecer ou do que é possível oferecer dentro da área técnica.

Levando em consideração o quadro configurado até então, observa-se que as transições na carreira e o *turn-away* podem ser decorrentes de múltiplos fatores tanto individuais (busca por reconhecimento, avanço salarial ou hierárquico, vivência de novos desafios) quanto organizacionais (políticas de gestão, objetivos organizacionais). Deste modo, faz-se necessário compreender quais são as expectativas mútuas de empregados e empregadores no contexto de trabalho no que tange ao desenvolvimento, carreira, retornos monetários, entre outros aspectos que serão discutidos no próximo item deste estudo.

## 2.2 OS VÍNCULOS DAS PESSOAS COM AS ORGANIZAÇÕES E COM O TRABALHO: CONTRATOS PSICOLÓGICOS

As pessoas estabelecem diferentes tipos de vínculos com os seus respectivos trabalhos e organizações. Dentre estes vínculos, situa-se o contrato psicológico, um dos fenômenos abordados na presente pesquisa. Para que se torne possível compreender este construto e as suas possíveis implicações no modo como o sujeito se relaciona com o seu trabalho e com a sua empresa, far-se-á, inicialmente, uma contextualização acerca dos distintos tipos de vínculos que podem se desenvolver neste contexto.

### **2.2.1 Diferentes tipos de vínculos estabelecidos entre as pessoas, suas organizações e trabalhos**

As relações, laços e vínculos estabelecidos entre os indivíduos e seus respectivos trabalhos e organizações envolvem uma complexa e diversificada variedade. Diante das variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica que compõem o ambiente organizacional, as pessoas podem desenvolver percepções, sentir afetos, ou construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos relacionados ao mesmo (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Todavia, o modo e a intensidade com que as pessoas se identificam ou se apegam às suas respectivas atividades laborais podem ser bastante distintas, bem como a própria organização pode contribuir para que os sujeitos apresentem níveis diversificados de identificação, ligação e valores. É sobre estes aspectos que se pretende discorrer neste tópico, com a finalidade de situar um tipo de vínculo específico que se constitui como um dos fenômenos de investigação desta pesquisa, o contrato psicológico.

Os estudos sobre os vínculos com o trabalho vêm ganhando representatividade no campo administrativo em virtude da necessidade cada vez maior de contar com trabalhadores engajados no que se refere às metas organizacionais (MAGALHÃES, 2008; RIOS, 2007). Embora grande parte das organizações trabalhe em torno de objetivos e metas, existe a presença de fatores que não compõem o planejamento e que dificultam a consecução dos objetivos. A consciência dos sujeitos de que devem executar uma tarefa pode ser obstruída (ou, até mesmo, incentivada) por fenômenos que emergem das relações interpessoais e da interação entre indivíduos e a organização. Estas relações constituem-se como vínculos que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, que se caracterizam pelo seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, bem como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados (KRAMER; FARIA, 2007).

A incerteza e a insegurança dos tempos atuais do mercado de trabalho têm causado impacto na intensidade e na natureza dos vínculos que o trabalhador desenvolve com a sua carreira e com a sua organização de trabalho (MAGALHÃES, 2008). Por este motivo, os vínculos estabelecidos entre o sujeito e a organização não garantem que os objetivos organizacionais serão realizados sem percalços, mas podem o comprometer com o desempenho e com os resultados alcançados ao passo que este funcionário se sente efetivamente identificado, pertencente e participante da organização (KRAMER; FARIA, 2007). Do mesmo modo, vínculos

conflitivos podem comprometer o desempenho dos funcionários e a qualidade do trabalho desenvolvido.

Vários conceitos foram criados para representar a gama variada de reações dirigidas tanto ao trabalho executado, quanto à organização empregadora. Entretanto, são comuns as sobreposições, as quais originam uma redundância conceitual (CUNHA et al., 2007). Tal redundância pode ser decorrente da teia intrincada de relações existentes entre os diferentes tipos de vínculos, o que torna frequente a difícil aferição dos mesmos. Embora os vínculos de um indivíduo com o trabalho que realiza em uma organização possam estar intimamente relacionados com os vínculos com a própria organização – tal como pode ser observado em estudos que apontam relações positivas e significativas entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional – existem conceitos distintos que partem da compreensão diferenciada acerca de ligações com o trabalho e das ligações com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2014) as interações indivíduo-trabalho e indivíduo-organização podem envolver conceitos psicossociais, tais como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, suporte organizacional, reciprocidade organizacional e justiça no trabalho. Além do comprometimento organizacional citado por estes autores, Cunha e colaboradores (2007), pontuam outros tipos de vínculos estabelecidos entre um sujeito e sua organização, tais como os contratos psicológicos, a socialização, o sentido psicológico de comunidade de trabalho e o ajustamento pessoa-organização. Como elementos constitutivos destes vínculos organizacionais, Kramer e Faria (2007) apontam a identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia.

Embora os autores utilizem diferentes terminologias para caracterizarem os tipos de vínculos estabelecidos entre os sujeitos e as organizações, é possível observar elementos comuns nas definições destes conceitos, bem como sobreposições entre os mesmos, o que reforça os dados encontrados na literatura, conforme apontado anteriormente. Neste sentido, faz-se relevante compreender as características dos principais tipos de vínculos, buscando sistematizar estas sobreposições.

A *satisfação* e o *envolvimento* com o trabalho constituem-se como vínculos significativos e concentram uma quantia elevada de estudos que

buscam identificar possíveis antecedentes que contribuiriam para os níveis de produtividade e desempenho, bem como taxas de absenteísmo e rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Por este motivo, embora estes construtos situem-se na esfera dos vínculos entre o indivíduo e o trabalho, eles também podem causar reflexos na interação do trabalhador com a sua respectiva organização. Em uma abordagem multidimensional, a *satisfação* com o trabalho pode ser compreendida como um vínculo afetivo com o trabalho realizado que pode envolver diferentes fontes, tais como a chefia, os colegas, o salário, as promoções e o próprio trabalho em si. Já o conceito de *envolvimento* envolve vínculos entre o indivíduo e seu trabalho, os quais perpassam o significado do trabalho para o sujeito, a adequação da supervisão, a socialização do indivíduo que o possibilita introjetar ou incorporar valores e normas sociais relativas ao trabalho e que contribuem para que o mesmo possa aceitar as regras da organização e pautar sua conduta no trabalho a partir delas (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Pesquisas na área do trabalho têm revelado que um sujeito *satisfeito* tende a manter níveis altos de *envolvimento* com o trabalho e a se comprometer com a organização que o emprega (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Portanto, é possível supor que se forem avaliados os níveis de *satisfação*, *envolvimento* e *comprometimento* dos empregados, será possível encontrar pessoas que estão satisfeitas e envolvidas com o trabalho e comprometidas com a organização onde trabalham.

O *comprometimento* envolve os vários tipos de laços psicológicos que ligam as pessoas à organização (CUNHA et al., 2007). Pode ser compreendido em termos dos diferentes focos, ou seja, dos objetos dos vínculos (organização, trabalho, carreira, sindicato, entre outros) ou a partir de suas bases, as quais são caracterizadas pelos distintos processos psicológicos que as sustentam (afetiva, normativa e instrumental) (MAGALHÃES, 2008; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). O modelo tridimensional que sustenta o comprometimento organizacional foi proposto por Allen e Meyer (1996). A dimensão afetiva compreende o grau em que o funcionário se sente emocionalmente ligado e identificado com a organização. O que o motiva a permanecer na organização é o desejo. A esfera normativa é caracterizada pelo grau em que o funcionário possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. É a dimensão instrumental (ou calculativa) compreende o grau em que o profissional se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Neste sentido, o que o motiva a permanecer na organização é a necessidade que pode advir da ausência

de alternativas de emprego ou do sentimento de que sua saída geraria sacrifícios pessoais elevados (CUNHA et al., 2007).

Em relação à organização, o *comprometimento* tem sido definido como a dedicação, o engajamento e a pró-atividade do trabalhador, associadas ao desejo de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (BRITO; BASTOS, 2001). Em tempos passados, este conceito já foi caracterizado como o antídoto da rotatividade, ou seja, o funcionário comprometido era aquele que permanecia na organização. Hoje esta ideia não é mais compartilhada. O sujeito comprometido, atualmente, é caracterizado por contribuir ativamente para os objetivos organizacionais (MAGALHÃES, 2008).

Um aspecto que contribui para que o funcionário possa agir ativamente frente aos objetivos organizacionais é o *sentido psicológico de comunidade de trabalho*, outro vínculo entre sujeito-organização. Este vínculo é caracterizado pelo reconhecimento do sujeito de que a organização vai ao encontro das suas necessidades e às da sua família e que lhe proporciona qualidade de vida. As organizações que costumam promover este *sentido psicológico* tendem a ser aquelas onde os superiores adotam posturas apoiantes, que são justas no que se refere às promoções, as funções são desafiadoras e encorajam a interação entre os trabalhadores e não há uma esmagadora pressão por responsabilidades. Isto favorece que o sujeito contribua para o bem-estar organizacional, resultando em um sentido de comunidade partilhado (CUNHA et al., 2007).

O vínculo denominado *ajustamento pessoa-organização*, proposto por Cunha e colaboradores (2007) auxilia na compreensão da compatibilização entre as necessidades das pessoas e de suas respectivas empresas. Segundo os autores, a compatibilidade entre as pessoas e as organizações ocorre quando: “a) pelo menos uma das entidades proporciona aquilo de que a outra necessita, ou b) ambas partilham características fundamentais similares, ou c) ocorrem ambas as coisas” (CUNHA et al., 2007, p. 239). Entretanto, os autores pontuam que esta é apenas uma das formas de compreender o ajustamento entre a pessoa e o ambiente, mas existem pesquisas que apontam para o ajustamento entre a pessoa e a ocupação, a pessoa e o grupo, os indivíduos e os cargos e os indivíduos e o supervisor.

As percepções de *suporte e reciprocidade organizacional* também são apontados na literatura como vínculos entre sujeito-organização e podem ser compreendidos como as percepções de empregados acerca do quanto a organização está vinculada aos seus empregados ou do compromisso que tem para com eles (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR,



2014). O *suporte organizacional* compreende as crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores de doações organizacionais durante uma troca social. Esta relação entre sujeito e organização envolve distintos papéis sociais, nos quais o funcionário é caracterizado como receptor e a organização como doadora. Estas crenças constituem-se a partir da observação por parte dos funcionários de como os seus gestores praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas. Já a *reciprocidade organizacional* caracteriza-se pelo conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização frente as contribuições ofertadas pelos seus funcionários (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Neste sentido, o funcionário desenvolve expectativas sobre futuras retribuições organizacionais a determinados atos de trabalho oferecidos informalmente, tais como quotas extras de trabalho que extrapolam suas obrigações formais ou quando aplicam esforço extra para resolver situações problemáticas (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Estas práticas são, muitas vezes, concebidas pelo funcionário como favores à organização. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), estes atos benéficos à organização que são ofertados de forma espontânea pelos trabalhadores constituem-se em gestos de cidadania organizacional. Tais atos podem ser interpretados pelos funcionários como doações, posicionando as organizações como receptoras. E ao tomarem as organizações como receptoras, a norma de *reciprocidade* poderia permitir a este sujeito acreditar que no futuro a organização deveria retribuir seus gestos sociais de ajuda.

O conceito de *reciprocidade organizacional* pode ser contemplado na compreensão de *contrato psicológico*, caracterizado por Cunha e colaboradores (2007) como um outro tipo de vínculo entre o sujeito e a organização. O *contrato psicológico*, conceito que será aprofundado no próximo tópico deste estudo, compreende as expectativas de trocas recíprocas entre o funcionário e a organização e envolve as percepções de empregados e empregadores acerca dos deveres que a organização tem para com seus funcionários, bem como os que estes últimos têm em relação à organização.

A *socialização organizacional*, que também é identificada como um tipo de vínculo estabelecido entre os sujeitos e as organizações (CUNHA et al., 2007) pode contribuir para o estabelecimento de *contratos psicológicos*. A *socialização* é caracterizada pelo processo pelo qual o funcionário aprende o modo de trabalhar em uma determinada organização, a partir de normas, valores e comportamentos dele esperados e o

conhecimento social de que necessita para adotar um papel particular como membro organizacional. Neste sentido, os processos socializadores podem contribuir para que os novos membros da organização estabeleçam percepções sobre algumas promessas organizacionais. Estas promessas percebidas podem resultar de expectativas realistas (ou não) fomentadas pelos agentes organizacionais até mesmo nas fases de recrutamento e seleção (CUNHA et al., 2007) e podem impactar na continuidade do sujeito na organização. A percepção sobre o quanto as necessidades do funcionário serão supridas neste ambiente organizacional também pode ser fomentada durante os processos de socialização. Para Rothmann e Cooper (2009), a *socialização* (ou integração) pressupõe o “ajustamento” do empregado ao modo como uma organização funciona, a partir de um processo de aprendizado que começa no recrutamento e continua após o mesmo ser alocado no cargo. Por este motivo, a *socialização* tem muitos aspectos em comum com o vínculo denominado *ajustamento pessoa-organização*, que envolve a percepção de compatibilização de necessidades.

Outro fator que pode gerar impactos na permanência do funcionário na organização e na percepção de violação ou quebra do *contrato psicológico* é a *percepção de justiça nas organizações*. Este vínculo fundamenta-se na compreensão de que as pessoas permaneceriam em uma relação caso percebessem que seus investimentos fossem proporcionais aos do outro. Caso contrário (ou se houvesse injustiça), este sujeito buscaria desenvolver estratégias de compensação que, se falhassem, poderiam contribuir para que o mesmo desistisse desse relacionamento (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). No contexto organizacional, as pesquisas têm focado na justiça distributiva e na justiça procedural. A justiça distributiva envolve as crenças de que as retribuições recebidas pelo funcionário são justas quando comparadas ao esforço dispendido na realização de suas contribuições (GOMIDE JÚNIOR, 1999). E a justiça procedural envolve a crença do funcionário de quão justos são os meios utilizados na determinação do montante de compensações que receberá pela sua contribuição (GOMIDE JÚNIOR, 1999).

A partir de uma sistematização de pesquisas realizadas sobre os vínculos indivíduo-trabalho e indivíduo-organização, Siqueira e Gomide Júnior (2014) esquematizaram três importantes constatações que auxiliam na compreensão global da temática. A primeira diz respeito ao desempenho do empregado, visto que os estudos vêm demonstrando que vínculos indivíduo-organização bem construídos e administrados podem refletir em desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade. A segunda

constatação tem enfoque na natureza dos vínculos, ao passo que os estudos refletem que os vínculos gerados são oriundos de crenças e afetos desenvolvidos pelo funcionário e dirigidos à organização de forma antropomórfica. Este enfoque pressupõe que a geração dos vínculos se dá em uma perspectiva de troca, na qual a organização fornece subsídios (econômicos e sociais) e recebe de volta contribuições dos empregados (em forma de desempenho, dedicação e comprometimento). E a terceira constatação aponta que estes vínculos estão diretamente relacionados às políticas das organizações, ou seja, não basta a organização possuir critérios de salários, promoções e demissões; é preciso que os funcionários tenham conhecimento delas a partir de comunicações precisas e objetivas oriundas da gestão.

Por fim, levando em consideração as constatações acerca dos diferentes tipos de vínculos entre o sujeito e a organização, é possível observar limites pouco precisos entre as definições dos mesmos. Muitas vezes, observa-se uma fragmentação, confusão conceitual e extensões injustificadas de conceitos, que acabam por dificultar a articulação dos dados já disponibilizados no estado da arte sobre os possíveis vínculos do profissional com a sua organização. Diante deste cenário, faz-se possível introduzir o segundo fenômeno que será abordado neste estudo, o contrato psicológico.

### **2.2.2 Contrato psicológico**

O contrato psicológico é caracterizado como um conceito central na compreensão do campo de estudos do comportamento organizacional (MENEGON; CASADO, 2012; RIOS; GONDIM, 2010). É definido como um conjunto de expectativas acerca das trocas mútuas entre empregado e empregador e demarcado pelo seu caráter subjetivo, dinâmico, relacional, majoritariamente implícito e não verbalizado (CHIUZI; MALVEZZI, 2014). Difere-se do contrato formal de trabalho e está associado a vários aspectos da vida laboral.

As primeiras referências diretas acerca do tema contrato psicológico datam a década de 1960, representadas pelos trabalhos de Argyris (1960) e de Levinson e colaboradores (1962). Nos anos seguintes, com base nestes estudos e em textos de Edgar Schein, houve uma pluralidade de abordagens que enfatizaram diferentes aspectos deste fenômeno, sendo possível encontrar textos sobre contratos psicológicos fora da área da psicologia organizacional, tal como no contexto clínico (CHIUZI; MALVEZZI, 2014; RIOS; GONDIM, 2010). Embora sem utilizar a denominação “contrato

psicológico”, alguns estudos discorriam sobre as “expectativas” (SCHEIN, 1965) e “quase contratos” (GIBSON, 1966) e os caracterizavam como acordos não escritos que envolviam direitos e deveres de empregados e empregadores. O que existia em comum nestas noções primordiais sobre contratos psicológicos eram os conceitos de troca, mutualidade e reciprocidade (CHIUZI; MALVEZZI, 2014).

Desde o primeiro registro deste conceito em publicações científicas, o contrato psicológico tinha como escopo o acordo não escrito entre duas partes, as quais se comprometiam a respeitar normas recíprocas, de natureza implícita, demarcando a sua principal diferença dos demais tipos de contrato (ARGYRIS, 1960). Era concebido na esfera das relações entre chefia e subordinado, consistindo em expectativas mútuas acerca de deveres e concessões feitas por cada um destes (RIOS; GONDIM, 2010). Neste âmbito, Levinson e colaboradores (1962) destacaram o aspecto dos atores não estarem de todo conscientes acerca das expectativas que sustentam seus contratos psicológicos, embora elas modelem as relações estabelecidas entre diferentes sujeitos. Pontuam que, geralmente, as expectativas entre colaboradores e chefia são diferentes. Enquanto as expectativas dos empregados contemplam uma hierarquia de necessidades e valores pessoais diversos, as expectativas dos chefes são oriundas do ambiente organizacional em que se inserem, sustentadas em valores que se traduzem em políticas e práticas da organização.

Porém, apenas em 1989 o construto propagou-se a partir da publicação de um artigo lançado por Denise Rousseau, denominado “*Psychological and implied contracts in organizations*”. Este artigo consolidou-se como um marco para a compreensão dos contratos psicológicos e para toda a produção subsequente, sendo esta autora a mais referenciada na literatura contemporânea sobre contratos psicológicos. Neste artigo, a autora enfatizou que os contratos psicológicos ocorrem no nível individual, ou seja, constituem-se como percepções subjetivas do indivíduo sobre a relação de emprego. Para calcar que o contrato jaz na percepção individual, utiliza a expressão “*in the eyes of the beholder*”<sup>6</sup>, indo de encontro as ideias postuladas sobre dualidade e mutualidade relacional defendidas nas primeiras teorizações (AGYRIS, 1960; LEVINSON et al., 1962; SCHEIN, 1965). Esta reconceitualização elaborada por Rousseau (1989) rompeu com a perspectiva dos contratos psicológicos como *expectativas* e passou a enfatizar as percepções de *promessa*, influenciando grande parte da literatura que veio a seguir, a qual baseou-se

---

<sup>6</sup> Tradução livre: “Nos olhos de quem vê”.

especificamente nas percepções dos indivíduos sobre as promessas implícitas na relação de emprego (CHIUZI; MALVEZZI, 2014; MENEGON; CASADO, 2012).

No entanto, alguns trabalhos desenvolvidos na sequência problematizaram essa reconceitualização. Guest (1998) apontou a necessidade de esclarecer o que está contido nesta nova definição de contrato psicológico, visto que são enfatizadas palavras como *percepções*, *crenças*, *promessas* e *obrigações*. Anderson e Schalk (1998) expandem esta crítica e focam na defesa do caráter subjetivo (difere de indivíduo para indivíduo), dinâmico (muda com o tempo e durante a relação empregado-empregador), na relação que implica em obrigações mútuas baseadas em promessas e no fato de serem ancorados ao contexto relacional, ou seja, empregados ou empregadores sozinhos não criam contratos psicológicos, mas os desenvolvem como resultado da interação entre as partes.

De acordo com Chiuzi e Malvezzi (2014), o conceito de contrato psicológico tem sido operacionalizado para incluir tantas variáveis psicológicas das quais se possui um ínfimo entendimento sobre as relação entre elas, de modo que tem se tornado “um verdadeiro pesadelo analítico” do ponto de vista da pesquisa científica. Neste sentido, cabe demarcar que o presente estudo aborda o conceito de contrato psicológico a partir da definição de Chiuzi e Malvezzi (2014) defendida no primeiro parágrafo deste tópico, a qual pressupõe uma construção de expectativas de forma mútua na relação estabelecida entre empregado e empregador.

As percepções sobre obrigações recíprocas podem consolidar-se a partir de diferentes fontes, tais como: a) promessas explícitas da parte da organização (referências a boas oportunidades de promoção no momento de recrutamento e seleção de pessoas); b) observação de ocorrências com outros membros organizacionais (o que foi ofertado ao meu colega, deve ser ofertado a mim também); c) observação de eventos passados (tratamento conferido a infrações disciplinares, ajuda financeira a empregados com dificuldades momentâneas (CUNHA et al., 2007). Ademais, é provável que os membros organizacionais gerem crenças sobre as obrigações recíprocas com base em esquemas mentais relacionados ao que é uma organização, o que é um empregado e quais as obrigações que cabem a cada um dos parceiros contratuais. Conway e Briner (2005) complementam esta perspectiva ao defenderem que os diferentes sujeitos tendem a esperar que algumas coisas tenham maior probabilidade de acontecer em detrimento de outras. Neste sentido, quando acreditam que uma promessa tenha sido feita, tendem a “antecipar a garantia de que tais promessas serão cumpridas, agindo de modo a checar se a promessa foi ou

não feita, planejando o que será feito assim que ela for realizada e, principalmente, buscando meios para cumprir a contrapartida do contrato” (MENEGON; CASADO, 2012, p.573).

Rousseau (1995) postulou que a estrutura de poder da organização não anula plenamente a vontade pessoal, visto que cada indivíduo age a partir de suas próprias crenças e percepções no que se refere as obrigações mútuas de empregadores e empregados. No entanto, quando as interpretações sobre o que se espera de ambas as partes não coincidem ou são frustradas, pode ocorrer a violação dos contratos psicológicos e, conseqüentemente, resultar em sentimentos de desconfiança, perdas em comprometimento e contribuição dos empregados e redução de investimento da organização no desenvolvimento da carreira dos trabalhadores. Já a experiência de cumprimento de contrato psicológico implica no aumento da satisfação, de comprometimento e desempenho (ROUSSEAU; MCLEAN PARKS, 1993).

O tradicional contrato implícito de trabalho, que predominava até meados da década de 1980, pressupunha que, em troca de lealdade, comprometimento e níveis aceitáveis de desempenho, os empregados recebiam estabilidade, segurança, oportunidades periódicas de promoções, aumentos de salário anuais, investimentos em treinamento e recompensas, geralmente financeiras. Entretanto, a nova lógica de mercado e as novas modalidades de articulação e vínculo entre trabalhadores e organizações, tais como o trabalho terceirizado e as mudanças nas estruturas organizacionais oriundas de *downsizing*, reduções de níveis hierárquicos e descentralizações, desestabilizaram os princípios de reciprocidade e comprometimento. Dado que grande parte das organizações não podem mais oferecer segurança no emprego e que as promoções verticais são menos prováveis em estruturas horizontalizadas, surge a demanda por novos contratos psicológicos (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

Em seus primeiros estudos sobre a temática, Rousseau (1989) identificou dois tipos de contratos psicológicos, os quais tomam como base duas dimensões distintas: expectativas acerca da duração da relação entre funcionário e a organização e o grau de especificidade das obrigações recíprocas entre estes. Estas dimensões possibilitaram a fundamentação de dois tipos de contratos amplamente conhecidos: o *transacional* (onde cada parte tem obrigações específicas em uma relação de curta duração e termos como “confiança” e “comprometimento” não são priorizados) e o *relacional* (relacionamento com obrigações fluidas em um contexto de longa duração ou sem um final definido, onde existe a troca de benefícios

não monetários, como lealdade, comprometimento, dedicação ao trabalho e reconhecimento).

Estudos posteriores aumentaram este escopo ao descreverem, além dos contratos *transacional* e *relacional*, os contratos psicológicos *transicionais*, *equilibrados* e *idiossincráticos* (GREENBERG et al., 2004; ROUSSEAU; SCHALK, 2000; ROUSSEAU; WADE-BENZONI, 1994; SLAY; TAYLOR, 2007). Os contratos psicológicos *transicionais* refletem a ausência de comprometimento por parte da organização sobre o futuro do empregado e exibem reduzida ou nenhuma demanda explícita de desempenho. Os contratos *equilibrados* contemplam promessas de risco compartilhado entre indivíduo e organização, onde a empresa se propõe a desenvolver o profissional e este deve compreender que condições econômicas instáveis podem alterar os termos das trocas. Por este motivo, os termos deste contrato são continuamente renegociados em resposta as mudanças nas necessidades de empresas e profissionais e estes últimos são chamados a ter maior responsabilidade pela gestão e desenvolvimento de suas carreiras. Já os contratos psicológicos *idiossincráticos* ocorrem quando empregadores e empregados entram em acordos altamente personalizados em virtude da demanda da organização por determinadas competências escassas no mercado de trabalho. Os empregados que usufruem deste tipo de contrato podem ser mais bem pagos do que seus colegas e receber outros privilégios, visto que a negociação fundamenta-se no valor de mercado do profissional e em seu perfil único de competências (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

É importante ressaltar que podem haver variações de modelos de contratos psicológicos em diferentes países (ROUSSEAU; SCHALK, 2000). Na medida em que as expectativas existem em qualquer interação onde há trocas, sejam elas tácitas ou explícitas, as mesmas são reguladas por mecanismos próprios a cada contexto cultural (CUNHA et. al, 2007; RIOS; GONDIM, 2010). Neste sentido, pesquisas realizadas em diferentes culturas apontam que as oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas por uma organização têm forte impacto sobre a percepção dos empregados quanto à violação ou cumprimento de contratos psicológicos (GRANROSE; BACCILI, 2006; PRINCE, 2005; SLAY; TAYLOR, 2007), reforçando um pressuposto do presente estudo. Portanto, os indivíduos e as organizações necessitam negociar acerca de quais oportunidades de carreira e atividades de desenvolvimento são oferecidas aos empregados em troca de sua dedicação na conquista de metas da organização, garantindo maior probabilidade de cumprimento mútuo do contrato psicológico (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

A produção de pesquisas em relação aos contratos psicológicos é considerada escassa e recente no Brasil (BASTOS et al., 2014; CHIUZI; MALVEZZI, 2014; GONDIM; RIOS, 2010). Em uma revisão acerca deste construto realizada por Gondim e Rios (2010), os autores identificaram que, embora a expressão tenha sido cunhada em 1960, apenas na primeira década dos anos 2000 o construto aparece como tema principal de pesquisas em cenário nacional, sendo que a partir de 2010 os estudos acerca deste construto parecem ter se intensificado (BASTOS et al., 2014). A maior parte das pesquisas parece ser oriunda do campo da administração, sinalizando o distanciamento que a psicologia ainda possui de debates que ganham corpo e importância cada vez maior fora do país. Ademais, os autores também pontuam que a psicologia das organizações e do trabalho pode estar tratando um tema central de modo superficial, uma vez que os contratos psicológicos constituem-se como uma poderosa ferramenta e suporte às ações de gestão (GONDIM; RIOS, 2010). Por este motivo, faz-se relevante a compreensão dos aspectos que compõem os contratos psicológicos em cenário nacional, à luz da psicologia das organizações e do trabalho, tal como se propõe a presente pesquisa.

### 2.3 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E SEUS PROFISSIONAIS

Conforme descrito nos capítulos anteriores, as transformações no padrão de acumulação provocaram mudanças nos modelos de organização da produção, no trabalho, nos serviços, nas organizações, nas estruturas de gestão de carreiras, no perfil do profissional demandado, entre outros aspectos constituintes do mundo do trabalho (BENDASSOLLI, 2009; BORGES; YAMAMOTO, 2014; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Em um momento em que a crise do regime de acumulação fordista e as decisões políticas decorrentes impulsionaram o surgimento de um novo regime de acumulação, as tecnologias da informação e comunicação foram amplamente utilizadas com a finalidade de viabilizar as mudanças empreendidas. Foi neste período, demarcado pela conformação e difusão da ideologia neoliberal e de ideias e práticas gerenciais que enfatizavam a subjetividade dos trabalhadores, que se difundiram as ocupações voltadas para a indústria de tecnologia da informação (SOUZA, 2014).

A tecnologia da informação (TI) pode ser compreendida como um processo de conversão de conhecimentos e práticas sociais em formas digitais, as quais podem ser manipuladas, disseminadas e controladas dentro de arquiteturas de códigos binários (EISCHEN, 2000). É constituída por *hardwares*, *softwares*, telecomunicações e serviços de pessoal de TI,



através dos quais o conhecimento ou informação social é transformado em processos digitais. Seus profissionais são responsáveis por planejar, desenvolver e dar suporte a toda uma infra-estrutura tecnológica e sistemas de informação em um mundo de redes. Dentro de uma organização, o profissional de TI geralmente trabalha em um centro de tecnologia, que emprega desenvolvedores para a internet, programadores de computadores, analistas de sistemas, operadores de computadores, especialistas em redes e segurança da informação. Também pode trabalhar em outros departamentos ou áreas funcionais, oferecendo suporte (STAIR; RAYNOLDS, 2010).

Para Breton (1991), o qual sistematizou a história da informática e do desenvolvimento do computador, a tecnologia da informação perpassou três fases distintas. A primeira relaciona-se aos interesses militares e reporta a construção dos primeiros computadores. A segunda, é demarcada pela construção de grandes sistemas centralizados (*mainframes*), os quais eram operacionalizados em escritórios, grandes empresas e corporações. A terceira fase comporta a diversificação de meios e métodos tecnológicos e da convivência entre microinformática, pequenos e grandes sistemas. Esta última fase, que contemplou o lançamento dos computadores pessoais na década de 1980, transformou o mundo da informática, distribuindo o poder de processamento de dados eletrônicos (CONTI, 2015). O que antes ficava restrito aos centros de processamento de dados (CPDs) de empresas e universidades, passou a ficar disponível para as pessoas comuns, caracterizadas como usuários domésticos. Paralelamente, pequenas empresas também puderam ter acesso a diferentes tecnologias e se informatizaram sem os altos custos dos computadores centrais (*mainframes*), da manutenção de salas especiais para os CPDs e de todo o pessoal necessário para a sua operacionalização (CONTI, 2015).

A popularização dos computadores, em primeira instância para as empresas e, na sequência, para as pessoas em geral, possibilitou uma revolução nas formas de organização empresarial e produtiva, nas demandas por qualificação dos trabalhadores e no surgimento de novas ocupações e profissões destinadas a desenvolver, manter e controlar esta tecnologia (SOUZA, 2014). Deste modo, a partir da década de 1970, houve um aumento da demanda por programadores e desenvolvedores de *software*. Neste período, demarcado como surgimento da indústria de *software*, a *International Business Machine* (IBM), após sofrer longos processos, deixou de realizar uma política de preços que reunia em um mesmo conjunto o *hardware* e o *software* (BRETON, 1991). Essa desvinculação de um *software* específico de um *hardware* possibilitou não

apenas o desenvolvimento da indústria de *software*, mas o crescimento de sua importância (EISCHEN, 2003).

Neste contexto, a tecnologia da informação foi ganhando espaço dentro das organizações e favorecendo a redução de níveis hierárquicos (*downsizing*). Na medida em que se torna possível que uma empresa colete dados diretamente das unidades de produção (“sem a interferência humana”), os quais seguem o nível operacional e chegam até o nível estratégico em tempo real, diversas funções e tarefas necessitaram de uma readequação (ou extinção) (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000). Este efeito é consequência da multiplicidade de funções que a tecnologia pode tomar para si, que se acentua na busca constante por inovação, redução de custos e aumento da produtividade.

Para Hall (2004), muitas análises sobre inovação organizacional têm se concentrado no aspecto tecnológico, ainda que envolvam, também, práticas organizacionais e administrativas. Entretanto, o autor pontua que estas esferas (tecnológica e administrativa) encontram-se em constante inter-relação. Ao passo que as organizações utilizam cada vez mais a tecnologia da informação (inovação tecnológica) para acompanharem as estratégias administrativas organizacionais, podem ser capazes de reduzir os níveis hierárquicos e o número de pessoas necessário para processar estas informações (inovação administrativa). Por conseguinte, o setor de tecnologia da informação (TI) desenvolve novos *hardwares* e *softwares* utilizados pelas organizações para manterem-se mais “enxutas” e produtivas (HALL, 2004). Uma vez que surgem inovações tanto na esfera administrativa quanto na esfera tecnológica no mercado, as quais provocam mudanças organizacionais, a gestão exerce pressão sobre o setor de TI, impulsionando o desenvolvimento de novas tecnologias e o ciclo inicia novamente.

Neste âmbito, a tecnologia da informação tem agregado muitas vantagens competitivas para as organizações (HALL, 2004; ROSTOCK, 2011). Em um mercado altamente globalizado e permeado pelo surgimento de novos produtos e serviços, as organizações se preocupam, cada vez mais, em identificar a melhor forma de empregar seus recursos, visando obter um diferencial para a manutenção de clientes e para a conquista de novos nichos de mercado. Ao longo dos anos, muitas organizações conseguiram realizar almeçadas reduções de custos, aumento da qualidade, da flexibilidade, da rapidez, da integração da organização, entre outros tantos benefícios (ROSTOCK, 2011). Entretanto, outras também não conseguiram. Tais constatações permitem inferir que a implementação da TI por si só não garante uma vantagem organizacional. E o que as

organizações bem-sucedidas fizeram, além da implantação de TI, para garantir uma vantagem competitiva?

Um ativo importante que tem sido destacado pela literatura para o aumento da competitividade organizacional a longo prazo é o capital intelectual e a gestão estratégica dos profissionais de TI (REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003; RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000; ROSS; BEATH; GOODHUE, 1996). Na “Era da Informação”, a base da riqueza das organizações não se fundamenta mais no ativo contábil, na massificação da produção, nos recursos tecnológicos, mas sim no capital intelectual, no uso sistemático do conhecimento de mercados, no domínio de processos e tecnologias e no relacionamento com outras empresas (MARTINS et al., 2003). Além disto, cada vez mais as empresas usam os mesmos pacotes, contratam os mesmos grandes fornecedores e utilizam serviços similares, favorecendo a compreensão de que a competitividade não viria de aplicações específicas que poderiam ser facilmente reproduzidas, mas sim de uma boa gestão dos ativos de TI, difícil de ser copiada, garantido uma longevidade da estratégia competitiva (MANGIA, 2013; REICH; KAARST-BROWN, 2003; ROSS; BEATH; GOODHUE, 1996).

Em pesquisa realizada por Wade e Hulland (2004) com o propósito de avaliar a vantagem competitiva de recursos organizacionais no campo da tecnologia e dos sistemas de informação, os autores identificaram que recursos como *hardware* e *software* são, geralmente, passíveis de reposição em empresas de TI, sem que haja impacto na qualidade. Todavia, os recursos humanos com habilidades, sobretudo gerenciais, agregam valor para a empresa, o qual deve ser reconhecido e potencializado com o intuito de gerar a esperada vantagem competitiva e seus consequentes resultados.

Em estudos de casos realizados em grandes companhias brasileiras também foi possível observar a importância dos recursos humanos para o desempenho superior sustentável nas organizações. Em sua tese de doutorado em Administração, Rostock (2010) buscou analisar como a constante inovação através da introdução de tecnologias pode contribuir para gerar uma vantagem competitiva a longo prazo. Para tanto, realizou dois estudos de casos, um na empresa *General Motors do Brasil*, que atua no setor automobilístico, e outro na *Editora Gráficos Burti*, que revolucionou o mercado brasileiro de editoração gráfica a partir de meados dos anos de 1990. Os resultados do estudo evidenciaram que, para além dos recursos tecnológicos, um sistema social complexo, formado pela tríade “pessoas – processos – tecnologia”, pode estabelecer um recurso ainda mais valioso, raro e difícil de ser substituído ou copiado pela concorrência.

Com a finalidade de utilizar a TI para aumentar a capacidade das unidades de negócios, as organizações têm desenvolvido uma diversidade de estratégias que incluem diferentes vínculos, relações contratuais e de trabalho entre estas e os profissionais que atuam com tecnologia da informação. Os mais usuais incluem *renting* (que também pode ser denominado *outsourcing* ou *body shop* e que define-se como a contratação de consultores para trabalharem dentro das unidades de negócios), *buying* (contratação de novos funcionários para criarem uma unidade de TI dentro das unidades de negócios), *leasing* (deslocamento temporário de pessoas de TI para unidades de negócio para um projeto específico ou por um prazo determinado) ou *training* (adição de conhecimentos de TI aos funcionários existentes da unidade de negócios) (REICH; KAARST-BROWN, 2003).

Em virtude da multiplicidade de funções que estes profissionais desempenham e de sua importância para o desenvolvimento de diversos setores produtivos, os estudos sobre o perfil dos profissionais de TI têm se intensificado. As características e habilidades destes profissionais modificaram-se significativamente ao longo do tempo (MOSSI, 2012; RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000; SOUZA, 2014). Estes passaram a contribuir de forma mais efetiva no gerenciamento dos dados e na análise dos negócios da organização e, para tanto, vem sendo demandados a desenvolverem além de capacidades técnicas, competências em comunicações verbais e escritas, um entendimento das organizações como um todo, no modo como operam e capacidade de trabalhar com outras pessoas, incluindo os usuários dos sistemas para os quais desenvolvem (STAIR; RAYNOLDS, 2010).

Souza (2014), em sua tese de doutorado que objetivava analisar o perfil profissional demandado em textos sobre carreira na área de TI, identificou que o discurso presente coaduna em torno de um profissional flexível, que esteja em constante aprendizado, que se adapte à realidade do trabalho, que seja competitivo e resiliente. Para a autora, embora os textos analisados não utilizem o termo “resiliência”, muitos focam na importância do profissional de TI não reclamar do trabalho e do salário e de resistir às críticas, “broncas” e pressões perpetradas pelos superiores, reforçando a ideia pressuposta pelo termo em questão. Estes textos, sobretudo os oriundos da área gerencial voltados para a tecnologia da informação, em sua maioria, responsabilizam apenas o trabalhador pelas constantes adaptações e não as formas de organização da empresa ou de sua respectiva cultura e valores.

O perfil do profissional da área de tecnologia da informação também evidencia uma população majoritariamente masculina e individualista. De

acordo com Souza (2014), o discurso encontrado nos textos analisados presa o individualismo, atribuindo aos profissionais a responsabilidade por manter seu emprego. Para além da sua formação profissional e de uma gama de cursos e certificações que o sujeito realiza ao longo de sua carreira, a manutenção do emprego estaria vinculada à sua dedicação incondicional, a capacidade de enfrentar problemas e, sobretudo, de trazer lucro e ganhos para a empresa (SOUZA, 2014). Este discurso coaduna-se com o ideário neoliberal e de empregabilidade, descrito anteriormente nesta pesquisa, que diz respeito à capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmicas do mercado de trabalho, responsabilizando o sujeito pela sua condição de ser empregável ou não em decorrência de seu diferencial competitivo (ALVES, 2007; ROTHMANN; COOPER, 2009). Tal ideário se torna ainda mais presente para os profissionais de TI, os quais atuam em cenários que pressupõem atualizações e transformações constantes.

Embora estudos apontem que a atualização tecnológica constante se apresenta como o fator estressor menos relevante para os profissionais da área de TI, demonstrando que tais atualizações se constituem como naturais para estes profissionais (SERVINO, 2010; SERVINO; NEIVA; CAMPOS, 2013), este aspecto tem sido pontuado como um dos principais motivos que contribuem para a rotatividade de profissionais de TI nas organizações (MOORE, 2000). A estimativa de vida dos conhecimentos de TI é de menos de dois anos de modo que as competências técnicas e habilidades profissionais dos trabalhadores da TI tornam-se obsoletos rapidamente em termos de relevância e valor (ANG; SLAUGHTER, 2000).

A obsolescência profissional, compreendida como a erosão das competências requeridas para um desempenho de sucesso, é um elemento importante em TI (JOSEPH; ANG, 2001; VREULS; JOIA, 2012). Em pesquisa realizada por Schambach (1999), o autor identificou que os profissionais de TI com idades mais avançadas parecem menos motivados a manter suas competências atualizadas. Para o autor, esta tendência pode estar atrelada ao pessimismo em relação a receber recompensas organizacionais, sejam elas hierárquicas, funcionais, sociais ou financeiras, reforçando a importância dos contratos psicológicos nas relações entre os sujeitos e suas organizações e de uma gestão de carreira condizente com as expectativas dos diferentes sujeitos, tal como se propõe a investigar esta pesquisa. A recusa à atualização neste âmbito pode comprometer a manutenção da competitividade das organizações em ambientes desafiadores, bem como pode causar impactos para o próprio sujeito na medida em que pode dificultar a sua estabilidade no mercado de trabalho.

A falta de profissionais de TI capacitados para trabalhar no setor produtivo nacional é um axioma significativo no contexto da tecnologia da informação. De acordo com os dados divulgados pela Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2010), para o ano de 2014 previu-se um déficit de 45 mil profissionais de TI no Brasil. Ademais, a projeção da Brasscom indicou que nos oito estados analisados (São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Paraná, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul), apenas 13% dos ingressantes nos cursos de graduação de TI efetivamente se formaram, o que evidencia os altos índices de evasão dos alunos desta área de formação. Isto gera impactos profundos no setor produtivo, uma vez que estes estados precisariam de 78 mil profissionais de tecnologia em 2014, mas apenas 33 mil concluiriam os cursos de TI naquele ano<sup>7</sup>. Para o *International Data Corporation* (IDC), as principais razões para esse déficit de mão de obra qualificada no Brasil são a rápida expansão das empresas de infraestrutura e tecnologia do país, a adoção acelerada de serviços de TI pelas iniciativas pública e privada e os eventos sediados no Brasil, tais como Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016 (RAMOS; JOIA, 2014). No entanto, as fontes citadas não consideram o fenômeno do *turn-away* no país, o que certamente poderia aumentar ainda mais a escassez de mão de obra qualificada no país (RAMOS; JOIA, 2014), aspecto que reforça a relevância da presente pesquisa. Diante do quadro configurado até então, torna-se relevante compreender o que está presente no estado da arte acerca dos fenômenos do *turn-away* e do contrato psicológico de profissionais de TI, tema que será discutido no tópico seguinte.

#### 2.4 TURN-AWAY E CONTRATO PSICOLÓGICO DE PROFISSIONAIS DE TI

Em um cenário demarcado pela competitividade global, mercados turbulentos e a demanda por produtos de alta qualidade a um baixo custo e em um curto período de tempo, as organizações necessitam mais do que nunca de processos tecnológicos que contribuam de forma efetiva para atender às demandas do mercado. Todavia, projetar e implementar

---

<sup>7</sup> Cabe citar que a pesquisa realizada pela Brasscom estima o déficit de profissionais de TI no Brasil com base nos sujeitos formados e que estão por se formar nos cursos voltados para a tecnologia da informação. Entretanto, é importante ressaltar que muitos profissionais que atuam na área da TI não possuem formação técnica e/ou superior, os quais, se contabilizados, provavelmente, causariam impactos nos resultados do estudo realizado.

processos tecnológicos nas organizações não dependem somente de tecnologia em si, mas também de pessoas que desenvolvam e trabalhem diretamente com ela (REICH; KAARST-BROWN, 1999). Do ponto de vista de recursos humanos, uma discussão gira em torno de como atrair e reter profissionais da tecnologia da informação (TI), os quais têm sido fortemente exigidos e necessitam ter elevada capacidade técnica, flexibilidade e mobilidade (ANG; SLAUGHTER, 2000; LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; RAMOS; JOIA, 2014; REICH; KAARST-BROWN, 1999; VREULS; JOIA, 2012). Neste sentido, faz-se importante compreender quais as expectativas destes profissionais no que tange ao trabalho e a carreira e que aspectos contribuem para a sua permanência na área de TI ou transição para outras áreas, utilizando como unidades de análise o estudo de seus contratos psicológicos e de suas transições na carreira.

No que tange aos contratos psicológicos estabelecidos na área da tecnologia da informação, estudos apontam encontrar similaridades entre diferentes culturas no que se refere as trocas recíprocas entre empregados e empregadores da área de TI. Em um estudo realizado por King e Bu (2005) com 395 graduandos em tecnologia da informação chineses e americanos, os autores identificaram que tanto os estudantes da China, quanto os dos Estados Unidos acreditam que é dever do empregador fornecer alta remuneração, autonomia e segurança a longo prazo, recompensa financeira para a obtenção de certificações em TI, possibilidade de participação em projetos interessantes e oportunidades para trabalhar em tecnologia de ponta. Já no que se refere as obrigações dos empregados, os estudantes apontaram: trabalhar horas extras quando necessário para ser leal e se voluntariar para fazer tarefas não solicitadas.

Moquin e Riemenschneider (2014) investigaram os possíveis aspectos que influenciam na violação do contrato psicológico de profissionais de TI com a sua profissão. O caráter único desta pesquisa foi a ausência do componente organizacional do contrato psicológico, geralmente representado por supervisores ou gerentes imediatos, gerentes de recursos humanos, vice-presidentes ou presidentes. A pesquisa buscou compreender o conjunto perceptual e subjetivo de um indivíduo acerca de promessas sobre a profissão de TI. Deste modo, foi possível captar as nuances, realistas ou não, acerca do que a profissão poderia lhes oferecer. Por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais que atuam na área de TI, os autores identificaram os desafios, a flexibilidade da profissão e as muitas especialidades de TI como fundamentais para o compromisso com a profissão. Por outro lado, a violação ou ruptura dos

contratos psicológicos incidiam diretamente no descontentamento ou divergência destes profissionais com o campo. Os autores ainda salientam que o núcleo do contrato psicológico é emocional e afetivo, podendo sofrer impactos de promessas não cumpridas.

A necessidade de enfrentar desafios e transpor obstáculos aparece com frequência entre os interesses dos profissionais da área de TI. Em estudo realizado por Santos (2010), a autora buscou identificar os valores, motivos e competências percebidos pelos sujeitos como referenciais em suas escolhas profissionais, os quais são denominados por Schein (1996) de Âncoras de Carreira. Os resultados evidenciaram que a Âncora de Carreira predominante entre os estudantes (e futuros profissionais) da área de tecnologia é a Desafio Puro, a qual apresentou uma relação estatisticamente significativa com os estudantes da área de TI. Esta âncora reflete os interesses das pessoas que valorizam transpor obstáculos aparentemente insolúveis e/ou vencerem adversários muito fortes. Para algumas pessoas, isto se resume em procurar empregos onde possam enfrentar situações cada vez mais difíceis. Para outros, estes desafios podem ser definidos em termos interpessoais e competitivos (SCHEIN, 1996). Novidade, variedade e dificuldade tornam-se fins em si mesmos para as pessoas que apresentam esta âncora como significativa, fazendo com que as atividades corriqueiras e fáceis do ambiente de trabalho se tornem imediatamente tediosas (SCHEIN, 2006a).

Já no que se refere à âncora que menos se destacou entre os alunos da área de TI, identificou-se a Competência Administrativa Geral, refletindo a falta de interesse e motivação destes sujeitos para assumir funções administrativas e gerenciais (SANTOS, 2010; LUNA; SANTOS, 2013). Embora Schein (1996) defenda a ideia de que a gerência geral atrai as pessoas ancoradas em Desafio Puro em virtude da variedade e desafio intenso oferecido pelos cargos administrativos, isto não ocorreu com os alunos da área de TI. Ademais, um aspecto que chama a atenção quando se analisa as características principais que delimitam a âncora predominante entre os alunos da área de TI e a que menos se destacou é o antagonismo em relação às habilidades de relacionamento interpessoal destes sujeitos (SANTOS, 2010; LUNA; SANTOS, 2013). Enquanto os sujeitos ancorados em Desafio Puro parecem não demonstrar muita habilidade neste aspecto em virtude de poderem ser inflexíveis no que se refere à vontade de enfrentar constantes desafios, podendo até mesmo dificultar a vida daqueles que não possuem aspirações semelhantes, os ancorados em Competência Administrativa Geral devem ser hábeis no trato com as pessoas, tendo a capacidade de influenciar os demais e facilitar o processo



decisório (SCHEIN, 1996). Estes dados são significativos para que os gestores possam definir planos de carreira condizentes com as expectativas profissionais dos sujeitos que atuam com tecnologia e alertam que o *turn-away* envolvendo uma transição da área técnica para a área gerencial pode não estar entre os principais interesses destes profissionais, contribuindo, em alguns casos, para que os mesmos queiram mudar de emprego.

Estudos também apontam correlação entre a intenção de abandonar o emprego e a violação ou ruptura do contrato psicológico. Em uma pesquisa realizada na Índia com 533 profissionais da área de TI acerca da intenção de sair do emprego, os autores identificaram que esta pode ser resultante da violação do contrato psicológico e, conseqüentemente, conduz a desvios de comportamento, redução do desempenho e diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (KRISHNAN; SINGH, 2010). Tais comportamentos geralmente constituem-se como reações às expectativas não atendidas e à falta de um tratamento justo e podem aumentar com a intenção do funcionário em sair da organização. Por outro lado, um empregado que está satisfeito com sua organização em termos de recompensas de trabalho e apoio prestado é mais inclinado a ficar e exibir comportamentos pró-sociais (KRISHNAN; SINGH, 2010).

Outro tema que vem sendo discutido na área de tecnologia da informação é a terceirização e suas implicações nos contratos psicológicos. Visto que as organizações têm intensificado suas atividades de terceirização, os profissionais de TI que atuam neste contexto são naturalmente afetados no processo. Lopes (2006), em sua dissertação de mestrado, investigou de que forma os profissionais de TI terceirizados constroem seus contratos psicológicos com a empresa contratante e com a contratada. A autora identificou que o contrato psicológico é moldado por fatores que vão além dos limites do vínculo empregatício, sendo influenciado, entre outros aspectos, pelas forças do mercado, pelo contexto de vida pessoal, pelas experiências anteriores que o sujeito vivenciou e pelo grau de identificação do indivíduo com as duas empresas. Também apontou que os contratos psicológicos com as duas empresas tendem a ser diferentes, influenciados pelas percepções dos indivíduos sobre as ações de gestão e as culturas das duas empresas. Já Tan (2009), buscou investigar a relação entre a ameaça de terceirização da tecnologia da informação e a satisfação no trabalho de profissionais de TI. Os resultados da pesquisa apontaram que os profissionais de TI que percebem a terceirização desta área como uma ameaça significativa para a sua segurança no emprego relataram menor satisfação no trabalho em relação a seus pares que não têm a mesma percepção, bem como aqueles que se envolvem com a negociação

da terceirização apresentam maior satisfação. A ameaça em relação a segurança no trabalho e a baixa satisfação podem influenciar diretamente na percepção de violação dos contratos psicológicos destes funcionários, os quais podem entender que a organização não está cumprindo com as suas obrigações.

Dentre os aspectos que vem sendo discutidos até aqui no que se refere a percepção de cumprimento ou violação do contrato psicológico e suas possíveis implicações para a permanência ou saída desta área de atuação, outro fator que merece destaque são as possibilidades de desenvolvimento de carreira ofertadas pela organização. Segundo estudos realizados nesta área de atuação, embora possa parecer paradoxal, os autores apontam que para manter os profissionais de TI, as organizações devem fornecer oportunidades de carreira tanto na área técnica quanto na área gerencial, para que em determinado momento estes profissionais possam decidir com base em diferentes possibilidades de desenvolvimento (DUTRA, 2010; JENNRICH, 2014; RAMOS; JOIA, 2014; MARTINS, 2013; REICH; KAARST-BROWN, 1999).

Na literatura é possível observar que o espaço para crescimento na área técnica, geralmente tem sido menor do que na área gerencial, levando os profissionais tanto a mudarem de empresa (buscando outras onde possam crescer tecnicamente) quanto a mudarem de área dentro de sua empresa original (buscando outras áreas ou atividades nas quais as oportunidades de crescimento sejam mais promissoras) (KARAHANNA; WATSON, 2006; KATZ; ALLEN, 1997; LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; MANGIA, 2013; RAMOS; JOIA, 2011, 2014; TURNER; BAROUDI, 1986). Neste contexto, geralmente o profissional tenta mudar de empresa várias vezes, só aceitando sair da área de TI após diferentes tentativas frustradas dentro da própria área (MCLEAN; SMITS; TANNER, 1996; REICH; KAARST- BROWN, 2003).

Para Ituma e Simpson (2009) e Lee e colaboradores (1997), o que leva os profissionais a buscarem oportunidades de evoluírem na área técnica ou mudarem de área com o intuito de ascenderem dentro de suas próprias organizações é o modo como cada um encara o sucesso profissional. Os sujeitos podem encarar o sucesso profissional e suas carreiras a partir de duas visões: o paradigma da realização ou o paradigma do avanço (GREENHAUS; CALLANAN; DIRENZO, 2008; RAMOS; JOIA, 2014; LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997). O paradigma de realização geralmente está associado a funções mais técnicas e o sucesso vem a partir do reconhecimento dentro de uma comunidade de pares, com pouca estrutura hierárquica e pouco compreensível para quem dela não faz parte.

Já no paradigma do avanço, o sucesso está atrelado a novas posições de autoridade e com a ascensão dentro de uma hierarquia de poder de uma organização. Para Lee e colaboradores (1997), os profissionais que são mais orientados pela visão da carreira de realização têm menos chance de sair área técnica de TI do que os sujeitos orientados pela visão de carreira do avanço.

Estudos encontrados sobre *turn-away* divergem no que se refere a mudança de uma área profissional para outra em virtude do grau de insatisfação com a área profissional anterior. Enquanto para alguns autores a insatisfação é particularmente importante para sair da área técnica (FELDMAN; NG, 2007; MANGIA, 2013; MCLEAN; SMITS; TANNER, 1996; STEVENS, 1992), para outros a mudança de área não está diretamente ligada à insatisfação com as suas atividades ou à questões financeiras, mas sim, dentre outros fatores, pela busca por atividades interessantes e diferentes e por novos desafios e experiências (RAMOS; JOIA, 2011, 2014). Dentre os fatores relatados nestes estudos que levam à insatisfação com a área de TI, fazem-se presentes a ameaça de rápida obsolescência profissional (JOSEPH; ANG, 2001; VREULS; JOIA, 2012); a inércia, ignorância, indecisão com relação à TI nas organizações e falta de oportunidades para crescimento e capacitação (GINZBERG; BAROUDI, 1988; CORREIA, 2013); ao esgotamento causado pela implementação de grandes e desgastantes projetos (ENNS; FERRATT; PRASAD, 2006; MANGIA, 2013; TURNER; BAROUDI, 1986); e o tédio durante a etapa de manutenção dos projetos de TI (ENNS; FERRATT; PRASAD, 2006; KAISER, 1983).

Para além dos estudos que abordam o *turn-away* na perspectiva do profissional que vivencia esta experiência, é possível identificar na literatura pesquisas que abordam a mobilidade na carreira, incluindo o *turn-away*, como uma estratégia organizacional para garantir vantagens competitivas. Reich e Kaarst-Brown (1999, 2003) exploram esta perspectiva ao descreverem o estudo de caso realizado na empresa Clarica Life Insurance Company. A empresa criou um fluxo de negócios, permitindo inovações organizacionais contínuas a partir de mais de 70 transições na carreira de profissionais que migraram da área técnica em TI para a linha de negócios durante as décadas de 1980 e 1990. Estas transições partiram do pressuposto de que o *turn-away* poderia não só ampliar as oportunidades de carreira para os indivíduos, mas também favorecer a unidade de negócios a partir dos conhecimentos significativos do pessoal de TI durante um período de grandes mudanças tecnológicas (REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003). Para os gestores desta

organização, o capital intelectual destes profissionais poderia impulsionar o capital social e a formação de redes dentro da organização, criando um capital intelectual coletivo que visava a criação de novas ideias, processos e produtos dentro da empresa.

Conforme observado neste tópico, são vários os motivos que levam os profissionais de TI a saírem de sua área de origem, os quais podem ser fundamentados no próprio desejo do sujeito ou em iniciativas organizacionais. Dentre estes motivos, observam-se as violações ou rupturas dos contratos psicológicos estabelecidos com as organizações. Neste âmbito, de que forma o *turn-away* dentro das organizações provoca reflexos nos contratos psicológicos estabelecidos entre funcionários e suas empresas? Responder a este questionamento é o objetivo do presente estudo. Para tanto, no item subsequente será apresentado o método utilizado para alcançar este fim.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caráter qualitativo na medida em que buscou descrever as características dos fenômenos em questão a partir dos significados e percepções dos sujeitos investigados (MORSE; FIELD, 1995). O objetivo principal da pesquisa com métodos qualitativos é conhecer as vivências das pessoas em questão e as representações das mesmas acerca de suas experiências de vida. Este aporte metodológico possibilita, também, a compreensão do significado da ação humana, de como o sujeito compreende o seu movimento no mundo, e não apenas a descrição de seus comportamentos (MINAYO; SANCHES, 1993). Ainda permite explorar o tema em profundidade e, por este motivo, geralmente é realizada com amostras pequenas (SIEBRA, 2000).

Partindo da concepção de carreira como um processo psicossocial (RIBEIRO, 2014), tal aporte metodológico possibilita explorar detalhadamente as narrativas dos sujeitos acerca de suas trajetórias profissionais. Deste modo, a pesquisa volta-se para a compreensão acerca de como “as pessoas entendem, constroem e agem em relação aos desafios e oportunidades gerados pelas experiências de trabalho contemporâneas” (BLUSTEIN, SCHULTHEISS, FLUM, 2004, p. 424). A análise de suas trajetórias neste viés possibilita a organização espaço-temporal destas experiências, na medida em que suas narrativas se configuram a partir da articulação dos eventos vivenciados e significados pelos sujeitos e conferem coerência à vida das pessoas. Ao passo em que contam suas histórias e as descrevem, os sujeitos buscam elaborar sínteses que justifiquem as suas escolhas para que sejam legitimadas socialmente (RIBEIRO, 2014).

Quanto ao objetivo desta pesquisa, trata-se de um estudo descritivo, visto que buscou compreender as características de determinados fenômenos através da descrição de suas propriedades e de como se manifestam (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 1994; SIEBRA, 2000). Com o objetivo de responder à pergunta desta pesquisa, foram realizados estudos de casos múltiplos, ou seja, um exame detalhado de diferentes unidades sociais que, neste caso, constituíram-se como as trajetórias de carreira de profissionais que atuam na área de TI, com o propósito de descrever estas unidades e cercar os fenômenos em estudo a partir de diferentes perspectivas (GODOY, 1995). Neste sentido, foram utilizadas variadas fontes de informações, tais como diferentes grupos de

profissionais que atuam com TI, responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das respectivas organizações e documentos que caracterizam estas organizações. É importante reiterar que, embora o foco desta pesquisa sejam os profissionais de TI e suas trajetórias de carreira, considerou-se o estudo em profundidade dos contextos nos quais estes sujeitos atuam, na medida em que estes podem influenciar nas decisões de carreira e nas expectativas dos profissionais entrevistados, conforme apontado no marco teórico deste estudo. Ademais, a decisão de abordar a percepção da empresa como “pano de fundo” para a compreensão dos fenômenos investigados fundamentou-se em outros estudos realizados sobre o *turn-away* no Brasil (MANGIA, 2013; RAMOS; JOIA, 2014). Tais estudos concluíram que o fato de não terem explorado as características de cada organização e como estas influenciam nas movimentações de carreira de seus profissionais limitou o alcance dos resultados encontrados.

### 3.2 PARTICIPANTES

Os participantes deste estudo foram 12 profissionais de TI de duas empresas catarinenses do ramo de prestação de serviços em tecnologia, os quais se constituem como foco deste estudo, e duas responsáveis pelos setores de gestão de pessoas destas organizações (uma de cada empresa). Deste modo, primeiro realizou-se a seleção das organizações para, na sequência, delimitar os participantes que seriam entrevistados em cada uma delas. Os critérios de seleção destas organizações e dos sujeitos participantes foram divididos em dois tópicos, os quais serão apresentados a seguir.

#### a) Critérios de seleção das organizações estudadas:

Os critérios utilizados para a seleção das duas empresas foram: organizações catarinenses que atuam no setor de prestação de serviços em TI, uma que está no mercado há menos de 10 anos e outra que atua há mais de 20 anos no mercado de TI. A escolha por empresas com base no tempo de atuação no mercado de trabalho fundamentou-se no conceito de ciclo de vida organizacional (HALL, 2004; SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999), o qual pressupõe que as empresas, ao longo do seu desenvolvimento, realizam mudanças como tentativas de se adaptarem aos padrões de crescimento. Estas mudanças podem situar-se no âmbito da cultura e da estrutura organizacional e podem gerar reflexos nos processos de mobilidade profissional, nos sistemas de benefícios e recompensas, entre

outros aspectos anteriormente descritos no marco teórico desta pesquisa. Deste modo, este estudo partiu do pressuposto de que empresas em diferentes momentos dos ciclos de vida e que perpassam por distintos processos de formalização (HALL, 2004) tendem a apresentar estruturas e planos de carreira diferenciados, os quais podem influenciar de maneiras singulares os contratos psicológicos estabelecidos entre funcionários e organizações.

Ademais, o critério de inclusão de organizações com base no tempo de atuação no mercado de trabalho fundamentou-se, também, nos resultados de pesquisas realizadas na área de tecnologia, as quais apontam que, para atingir a sinergia entre os recursos organizacionais (pessoas, processos e tecnologia), é preciso um certo grau de “maturidade” alcançado pela organização ao longo dos anos (OZ, 2005; ROSTOCK, 2011). Este grau de “maturidade” diz respeito, inclusive, ao uso de determinada tecnologia, a qual pode ser considerada “madura” quando os trabalhadores já se sentem confortáveis com o uso e a percebem como uma parte integrante do seu ambiente de trabalho (OZ, 2005). Por isto, se torna relevante o horizonte de tempo para que os resultados das estratégias empresarias possam ser percebidos nos novos modelos de negócios, incluindo nestas estratégias a mobilidade na carreira.

Com base nestes critérios, a pesquisadora elaborou uma lista de empresas do ramo de TI da região que preenchiam os requisitos de inclusão estabelecidos. Na sequência, entrou-se em contato com os responsáveis por diferentes organizações que atendiam tais critérios com o intuito de apresentar a pesquisa, bem como convidá-los a participarem da mesma. Três empresas recusaram-se a participar em virtude do receio de que uma pesquisa que abordasse a temática carreira pudesse despertar expectativas de mudanças em seus colaboradores. Neste contexto, os responsáveis por quatro empresas do ramo de TI mostraram-se disponíveis e interessados em participar do estudo. Em um primeiro momento, considerou-se realizar a pesquisa nas quatro organizações (duas com um tempo de atuação no ramo de TI inferior há 10 anos e duas com um tempo de atuação superior há 20 anos). Entretanto, considerando o que foi levantado no marco teórico deste estudo acerca das diferenças de perfil das organizações e de seus ciclos vitais, bem como de suas possíveis implicações nos contratos psicológicos estabelecidos com seus colaboradores, optou-se pela delimitação de duas organizações para que seus contextos pudessem ser estudados em profundidade.

Deste modo, foram selecionadas duas empresas de grande porte da região que atendiam aos critérios de inclusão delimitados, as quais foram

denominadas de Empresa A (que possui 05 anos de existência) e Empresa B (que possui 39 anos de atuação no ramo de TI). Corroborando o pressuposto deste estudo de que as empresas mais antigas dispunham de processos mais formalizados, os trâmites de aceite da pesquisa nas dependências da Empresa B mostraram-se mais rígidos e burocratizados do que na Empresa A, visto que demandou a submissão do projeto à avaliação de um comitê de pesquisa dentro da organização. Somente após a anuência da organização por meio de um protocolo de aprovação, foi realizado o contato com a responsável pelo setor de gestão de pessoas para a definição das próximas etapas da pesquisa. As organizações foram representadas neste estudo por meio das responsáveis pelo setor de gestão de pessoas de cada empresa, as quais foram denominadas como GA (Gestora da Empresa A) e GB (Gestora da Empresa B). Cabe apontar que a gestora de pessoas da Empresa A estava em período de licença durante a realização das entrevistas. Por este motivo, foi entrevistada a profissional que estava respondendo interinamente em seu lugar. A caracterização destas gestoras será apresentada nos próximos subtópicos. Já a descrição de cada contexto organizacional, por considerar-se a necessidade de realizá-la em profundidade, será apresentada no capítulo 4.

#### b) Crítérios de seleção dos profissionais de TI:

Para a seleção destes profissionais foram utilizados os seguintes critérios: sujeitos que atuam em diferentes funções na área da tecnologia da informação, com formação de nível técnico ou superior na área de tecnologia, que atuam em empresas de prestação de serviços em TI na região da Grande Florianópolis e que pertencem a alguns dos subgrupos seguintes: 1) profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram o *turn-away* e atualmente são gestores; 2) profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram *turn-away* para cargos de gestão e optaram por voltar a atuar na área técnica; 3) profissionais que atuam na área técnica de TI e desejam assumir funções de gestão; 4) profissionais que atuam na área técnica de TI e não desejam assumir funções de gestão.

A seleção de quatro subgrupos distintos de profissionais de TI não teve a finalidade de promover comparações entre os mesmos, mas sim, de cercar os fenômenos estudados (*turn-away* e contrato psicológico) a partir de diferentes perspectivas. Foi selecionado um sujeito de cada empresa para cada um dos subgrupos delimitados, com exceção do subgrupo 1, para o qual foram selecionados três profissionais em cada organização, visto que esta categoria é formada por profissionais que ainda permanecem na função



de gestão e, por isso, podem descrever com propriedade as características de suas transições. Tendo em vista o escopo e o cronograma deste estudo, considerou-se realizar entrevistas com seis profissionais de TI de cada empresa.

A seleção dos profissionais de TI foi realizada de forma *intencional* ou *típica* (LAVILLE; DIONE, 1999), na qual se pressupõe a escolha de casos julgados exemplares ou típicos da população alvo do estudo. Foi possibilitada através de contatos indicados por profissionais da área de gestão de pessoas e de profissionais de TI. Estes últimos indicaram colegas através do uso da técnica de *snowball*, na qual cada participante indica outros possíveis sujeitos para o estudo (CZAJA; BLAIR, 2004). Na Empresa A, o gerente geral encaminhou um email de apresentação da pesquisa aos líderes dos times (com o contato da pesquisadora em cópia), convidando-os a participarem do estudo. Alguns líderes manifestaram interesse em participar da pesquisa através de uma resposta por email, permitindo o agendamento das entrevistas na sequência. Durante as entrevistas realizadas com estes sujeitos, os mesmos indicaram outros profissionais. A partir de então, o contato e o agendamento com os profissionais de TI foi realizado de forma direta, sem a mediação da organização. Já na Empresa B, a responsável pelo setor de gestão de pessoas preferiu selecionar possíveis entrevistados que pertenciam a cada subgrupo pesquisado, bem como contactá-los pessoalmente para a apresentação da pesquisa. Na sequência, a mesma encaminhou à pesquisadora uma lista de contatos de profissionais que aceitaram participar do estudo e solicitou à mesma que encaminhasse um email a estes sujeitos para formalizar o convite e agendar as entrevistas, o que, novamente, demonstrou indícios de um caráter mais formal desta organização.

Para a apresentação das trajetórias de carreira dos profissionais de TI e de alguns excertos de suas narrativas, foi elaborada uma codificação para cada sujeito. Os mesmos foram caracterizados pelas letras A ou B, dependendo da empresa na qual atuam, e pelo número do respondente na empresa (de 01 a 06). Deste modo, foram caracterizados como A1, A2, B1, B2 e assim sucessivamente. Ainda no que se refere aos participantes deste estudo, cabe ressaltar que, durante o texto, em todos os momentos em que os sujeitos são caracterizados como “profissionais que atuam na área técnica” ou em “funções técnicas” isto não significa que tenham formação em nível técnico, mas sim, que atuam em atividades voltadas para programação, desenvolvimento e qualidade de *software*. Esta terminologia foi utilizada apenas para diferenciar os profissionais que atuam em atividades consideradas funcionais ou operacionais daqueles que exercem

atividades de gestão. Nos próximos dois tópicos serão caracterizados brevemente os profissionais da Empresa A e da Empresa B que participaram deste estudo.

### 3.2.1 Profissionais da Empresa A

Foram realizadas entrevistas com sete profissionais da Empresa A (06 profissionais de TI e uma responsável pelo setor de gestão de pessoas), os quais pertencem a diferentes áreas e níveis hierárquicos. A esses profissionais, atribuiu-se a seguinte codificação: A1, A2 e A3 (profissionais que atuavam na área técnica, realizaram *turn-away* e atualmente são gestores); A4 (profissional que realizou *turn-away* para um cargo de gestão e optou por voltar a atuar na área técnica da mesma empresa); A5 (profissional que atua na área técnica e tem a intenção de assumir um cargo de gestão em sua empresa); A6 (profissional que atua na área técnica e não pretende assumir um cargo gestão em sua carreira); e GA (profissional da área de gestão de pessoas que realizou a entrevista em nome da organização) tal como caracterizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes da Empresa A.

Nome	Grupo	Cargo	Escolaridade	Idade	Est. Civil	Tempo de atuação Empresa A	Tempo de atuação com TI
A1	Atualmente é gestora	Líder de Qualidade	Pós- graduada	32	Casada	10 meses	12 anos
A2	Atualmente é gestor	Líder Técnico	Superior Completo	29	Solteiro	02 anos	10 anos
A3	Atualmente é gestor	Líder Técnico	Superior Incompleto	28	Casado	2,5 anos	10 anos
A4	Assumiu um cargo de liderança e decidiu voltar para a área técnica	Desenvolvedor de <i>software</i>	Superior Completo	25	Solteiro	1,2 anos	08 anos
A5	Deseja assumir um cargo de liderança	Tester	Superior Completo	24	Solteiro	08 meses	03 anos
A6	Não deseja assumir um cargo de liderança	Desenvolvedor de <i>software</i>	Superior Completo	29	Solteiro	07 meses	12 anos
GA	Gestora de Pessoas	Gestora de Pessoas interina	Superior Completo	26	Solteira	2,5 anos	2,5 anos

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Atualmente, os profissionais entrevistados ocupam posições como líder da área de qualidade de *software* (um caso: A1), líderes técnicos de times de desenvolvimento (dois casos: A2, A3), desenvolvedores de *software* (dois casos: A4, A6); *tester*<sup>8</sup>(um caso: A5) e gestora de pessoas (GA). Todos os profissionais entrevistados da Empresa A já tiveram a oportunidade de assumir cargos de liderança nesta ou em outras empresas.

A média de idade dos profissionais de TI entrevistados na Empresa A é de 27,8 anos e, em média, suas carreiras dentro da empresa são de 1,3 anos de duração. Seis dos respondentes possuem ensino superior completo. Um cursou até a última fase de um curso de graduação na área de TI, porém não concluiu (A3). Dos sete entrevistados nessa empresa, cinco são homens (A2, A3, A4, A5, A6) e duas são mulheres (A1 e GA).

Os profissionais que saíram da área técnica na Empresa A atuavam, em sua grande maioria, há pouco tempo na organização, até mesmo em virtude de a empresa ser relativamente nova (05 anos de existência). Também relacionado a este motivo, observa-se que estes profissionais tiveram um tempo restrito de permanência na área técnica desta empresa antes de migrarem para outra função.

### 3.2.2 Profissionais da Empresa B

Assim como na Empresa A, foram realizadas entrevistas com sete profissionais da Empresa B (06 profissionais de TI e uma responsável pelo setor de gestão de pessoas), os quais pertencem a diferentes áreas e níveis hierárquicos, todos com origem na área técnica de TI. A esses profissionais, atribuiu-se a seguinte codificação: B1, B2 e B3 (profissionais que atuavam na área técnica, realizaram *turn-away* e atualmente são gestores); B4 (profissional que realizou *turn-away* para um cargo de gestão e optou por voltar a atuar na área técnica da mesma empresa); B5 (profissional que atua na área técnica e tem a intenção de assumir um cargo de gestão em sua empresa); B6 (profissional que atua na área técnica e não pretende assumir um cargo gestão em sua carreira); e GB (profissional da área de gestão de pessoas que realizou a entrevista em nome da organização) tal como caracterizados na Tabela 2.

---

<sup>8</sup> Aquele que realiza testes dos sistemas, programas e aplicativos desenvolvidos pela empresa com a finalidade de identificar possíveis melhorias em suas funcionalidades.

Tabela 2 – Caracterização dos participantes da Empresa B.

Nome	Grupo	Cargo	Escolaridade	Idade	Est. Civil	Tempo de atuação Empresa B	Tempo de atuação com TI
B1	Atualmente é gestora	Gerente de Desenvolvimento	Pós- graduada	39	Casada	12 anos	21 anos
B2	Atualmente é gestor	Gerente de TI	Pós-graduado	30	Solteiro	09 anos	13 anos
B3	Atualmente é gestor	Supervisor de Suporte	Superior Incompleto	38	Casado	15 anos	22 anos
B4	Assumiu um cargo de liderança e decidiu voltar para a área técnica	Técnico de Suporte	Técnico	39	Casado	17 anos	20 anos
B5	Deseja assumir um cargo de liderança	Desenvolvedor de <i>software</i>	Superior Completo	36	Solteiro	16 anos	17 anos
B6	Não deseja assumir um cargo de liderança	Analista de TI	Superior Completo	27	Casado	07 anos	10 anos
GB	Gestora de Pessoas	Gestora de Pessoas	Superior Completo	38	Casada	10 anos	10 anos

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Atualmente, os profissionais entrevistados ocupam posições como gerente de desenvolvimento de *software* (B1), gerente de TI (B2), supervisor de suporte (B3), técnico em suporte (B4), desenvolvedor de *software* (B5), analista de TI (B6) e gestora de pessoas (GB). Em funções de liderança ou técnicas, três dos respondentes atuam na área de desenvolvimento de *software* (B1, B3 e B5), e os outros três atuam na área de infraestrutura de TI (B2, B4 e B6). Com exceção de B6, todos os profissionais entrevistados da Empresa B já tiveram a oportunidade de assumir funções de liderança nesta empresa.

A média de idade dos profissionais de TI da Empresa B é de 34,8 anos e, em média, suas carreiras dentro da empresa são de 12,3 anos de duração. Seis dos respondentes possuem ensino superior completo. Um tem formação técnica na área de TI, cursou parte da graduação de Sistemas de Informação, porém não concluiu e atualmente está cursando Engenharia Elétrica e Telemática (B4). Dos seis entrevistados nessa empresa, cinco são homens (B2, B3, B4, B5, B6) e dois são mulheres (B1 e GB).

Os profissionais que saíram da área técnica na Empresa B fizeram carreira dentro da empresa e permaneceram na área técnica por um tempo significativo antes de migrarem para outras funções. Todavia, isto é

decorrente, também, do tempo de atuação destes sujeitos dentro da organização B ser significativamente superior ao tempo de atuação dos sujeitos da Empresa A dentro de sua respectiva empresa.

### 3.3 INSTRUMENTOS

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas e da análise de documentos cedidos pelas responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das organizações, bem como outros disponíveis nos endereços eletrônicos destas empresas. A apresentação dos instrumentos utilizados para a coleta das informações foi dividida em dois tópicos: instrumento para a coleta de dados com os profissionais de TI e instrumentos de coleta de dados com as organizações.

#### *a) Instrumento para a coleta de dados com os profissionais de TI:*

Com a finalidade de responder aos objetivos deste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais de TI pesquisados. Estas entrevistas são caracterizadas por uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista. Podem ser flexíveis na medida em que o entrevistador pode acrescentar questões de esclarecimento ou mudar a ordem das mesmas em função das respostas obtidas com a finalidade de assegurar maior coerência em suas trocas com os entrevistados (LAVILLE; DIONE, 1999). Tal flexibilidade possibilita um contato mais íntimo entre o pesquisador e o entrevistado, favorecendo uma exploração em profundidade de seus saberes, representações, crenças e valores.

Com base na revisão de literatura e nos objetivos específicos que orientaram esta investigação, foram elaborados três roteiros de entrevista (Apêndices A, B e C) direcionados a cada um dos subgrupos de profissionais de TI estudados: 1) um para profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram o *turn-away* e atualmente são gestores; 2) outro para profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram *turn-away* para cargos de gestão e optaram por voltar a atuar na área técnica; 3) e um único roteiro para abordar tanto os profissionais que atuam na área técnica de TI e desejam assumir funções de gestão, bem como para aqueles que não desejam. Os roteiros se propunham a explorar os seguintes objetivos: a) práticas, políticas e pressupostos subjacentes à gestão de carreiras nas organizações; b) trajetórias de carreira de profissionais de TI; c) percepção de profissionais de TI acerca do *turn-away* nas organizações; d)

expectativas de profissionais de TI acerca das trocas recíprocas entre estes e as suas organizações. A relação entre as questões abordadas nas entrevistas e os objetivos deste estudo pode ser observada nos roteiros de entrevista situados nos Apêndices A, B e C.

b) *Instrumentos para a coleta de dados nas organizações:*

Com o intuito de responder ao objetivo A deste estudo, a coleta de informações nas organizações foi possibilitada a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com as responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das empresas estudadas e, também, por meio de consulta documental. Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice D).

A consulta documental tinha como propósito a convergência de diferentes fontes de informação (profissionais de TI, responsáveis pelo setor de gestão de pessoas e documentos organizacionais) acerca das práticas, políticas e pressupostos organizacionais acerca da gestão de carreira dos profissionais de TI. Para tanto, foram solicitados documentos às profissionais responsáveis pelos setores de gestão de pessoas que versassem sobre o histórico, cultura, missão, valores, metas, estrutura do plano de cargos e salários e de desenvolvimento de carreira e benefícios.

### 3.4 PROCEDIMENTOS

#### 3.4.1 Procedimentos relacionados ao cumprimento dos preceitos éticos

No que tange aos preceitos éticos da pesquisa, ressalta-se que os procedimentos que foram utilizados neste estudo seguiram a resolução 466/2012 (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2012) que dispõe sobre as regras para a realização de pesquisas com seres humanos nas ciências humanas e sociais. Neste sentido, para viabilizar a aprovação do estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina, entrou-se em contato com as organizações estudadas com a finalidade de obter as autorizações necessárias para a coleta de dados. Para tanto, foram apresentados dois documentos aos responsáveis pelas organizações: uma carta de apresentação do estudo (Apêndice E) e uma autorização institucional (Apêndice F) para que os responsáveis consentissem a coleta de dados com seus colaboradores.

Após a autorização das organizações para a realização da pesquisa e disponibilização dos endereços eletrônicos dos profissionais (conforme descrito no tópico 3.2), a pesquisadora entrou em contato com os sujeitos indicados por email, com a finalidade de explicitar os objetivos da pesquisa e convidá-los para responderem a entrevista. Neste contato, foi assegurado que a participação era voluntária, não remunerada e gratuita, bem como foi reforçada a questão do sigilo das informações pessoais disponibilizadas e a importância de suas contribuições para desenvolvimento deste estudo. Foi salientado que a entrevista seria realizada de forma individual e que os sujeitos não seriam expostos a fatores de risco. Também se salientou que riscos de possíveis constrangimentos decorrentes das questões levantadas seriam mínimos e que, caso se manifestassem, seriam realizados os encaminhamentos necessários.

Os participantes foram convidados a assinarem um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice G), no qual alegaram estar cientes dos objetivos e procedimentos da pesquisa. Neste mesmo documento, autorizaram a gravação da entrevista em áudio para a viabilização da transcrição das informações coletadas para a posterior realização da análise. Foi acordado com os sujeitos participantes, bem como com os responsáveis pelas organizações pesquisadas que, após a redação do relatório final da pesquisa, os mesmos receberiam retorno sobre os resultados deste estudo.

#### 3.4.2 Procedimentos de coleta de informações

A coleta de informações foi realizada a partir do agendamento prévio das entrevistas com os sujeitos selecionados. No email enviado aos profissionais para fazer o agendamento, sugeriu-se a realização das entrevistas fora do ambiente de trabalho, com o intuito de priorizar locais isentos de barulhos e de passagem de outros sujeitos da empresa, bem como de evitar possíveis interrupções e constrangimentos. Todavia, conforme apontado pela responsável pelo setor de gestão de pessoas da Empresa B, alguns colaboradores teriam dificuldades para realizar a entrevista fora do local do trabalho e além do horário de expediente. Por conhecer seus colaboradores, a mesma afirmou que comumente os profissionais dessa empresa apresentam empecilhos para a realização de quaisquer atividades fora do horário de expediente e, por isso, autorizou que as entrevistas fossem realizadas no horário de trabalho e dentro da organização. Desta

forma, mesmo convidando-os por email a participarem da entrevista fora do ambiente de trabalho, abriu-se a possibilidade de que a mesma pudesse ser realizada neste ambiente caso fosse necessário. Embora esta limitação não tenha sido observada pela gestora de pessoas da Empresa A, também abriu-se a possibilidade de realização de entrevistas dentro desta empresa caso fosse necessário.

A maioria (07) das entrevistas foi realizada fora do horário de expediente de ambas, em locais próximos ao trabalho destes sujeitos (A3, A4, A5, A6, B2, B3 e B5), outras quatro entrevistas foram realizadas em salas de reuniões nos locais de trabalho (A2, B1, B4 e B6) e uma entrevista foi realizada na residência da profissional (A1). As entrevistas realizadas com as gestoras de pessoas (GA e GB) foram efetivadas em horário de expediente, sendo uma por videoconferência (GA) e outra presencial (GB) em salas de reuniões de cada uma das organizações. As entrevistas realizadas tanto com os profissionais de TI como com as gestoras de pessoas tiveram duração aproximada de uma hora cada e transcorreram de forma adequada, sem interrupções ou possíveis constrangimentos.

No que tange à consulta documental, ambas as organizações se mostraram pouco disponíveis a compartilhar os materiais solicitados. Nenhuma efetivamente negou o compartilhamento. Porém, não deram retorno aos e-mails e contatos nos quais estes documentos foram solicitados ou compartilharam apenas partes dos materiais. Neste sentido, GA compartilhou somente um documento disponível no endereço eletrônico da organização, o qual versava sobre o Código de Cultura da Empresa A. Já GB, compartilhou por email um breve histórico da organização apresentado no processo de integração de novos funcionários, um esquema que ilustra de forma sintética a estrutura organizacional dividida por departamentos e as diretrizes estratégicas da organização. Ademais, foram extraídas informações disponíveis nos endereços eletrônicos das organizações acerca do histórico, missão, valores e benefícios ofertados pelas organizações, os quais permitiam compreender aspectos relacionados às respectivas políticas de gestão de pessoas e de carreiras dentro destas instituições.

### 3.4.3 Procedimentos de organização, categorização e análise das informações

As informações obtidas no presente estudo foram submetidas à análise de conteúdo de acordo com a sequência de procedimentos indicada



por Bardin ([1977] 2002). Para a autora, esta forma de proceder pressupõe um conjunto de técnicas de análise que, a partir de etapas sistemáticas e objetivas de descrição do conteúdo, visa a obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos acerca das informações levantadas. A análise de conteúdo, nesta concepção, se divide em três etapas de desenvolvimento: 1) a *pré-análise*, 2) a exploração do material e 3) o *tratamento dos resultados, inferência e interpretação*, as quais foram utilizadas como aporte para o delineamento metodológico da análise dos dados encontrados neste estudo.

### 1) Pré-análise:

Esta etapa foi caracterizada pela organização das informações coletadas. Em um primeiro momento, realizou-se a transcrição dos dados obtidos através da gravação em áudio das entrevistas. Na sequência, para facilitar a sistematização das informações, os dados obtidos foram divididos em categorias estabelecidas *a priori*, a partir dos objetivos específicos deste estudo, para que o material obtido pudesse ser contrastado com o referencial teórico. Na medida em que as informações foram sendo distribuídas entre as categorias, fez-se necessária a elaboração de outras categorias, bem como de subcategorias *a posteriori*. Tais categorias e subcategorias tinham como propósito serem exaustivas e mutuamente exclusivas (MINAYO, 2010). Deste modo, foram elaboradas categorias e subcategorias para a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os profissionais de TI, bem como outro conjunto de categorias e subcategorias para a análise das entrevistas com as responsáveis pelos setores de gestão de pessoas e para a análise dos documentos consultados. As categorias estabelecidas através das informações coletadas por meio destas três fontes de informação, bem como o seu nexos com os objetivos propostos pode ser observada no Quadro 2.

No Quadro 2, os objetivos específicos deste estudo podem ser observados na primeira coluna, enquanto o conjunto de categorias utilizadas para a análise das entrevistas realizadas com os profissionais de TI pode ser verificado na segunda coluna e as categorias utilizadas para a análise das entrevistas realizadas com as responsáveis pelos setores de gestão de pessoas e documentos consultados pode ser visualizadas na terceira. As categorias foram representadas por números. Já as subcategorias elaboradas foram identificadas por marcadores.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias utilizadas para a análise do conteúdo obtido através das entrevistas e da consulta documental, bem como o seu nexos com os objetivos propostos

Objetivos específicos do estudo	Categorias utilizadas para a análise das entrevistas com os profissionais de TI	Categorias utilizadas para a análise das entrevistas com as gestoras de pessoas e para a análise documental
a) Descrever as práticas, políticas e pressupostos subjacentes à gestão de carreira dos profissionais de TI;	1) Planos de desenvolvimento de carreira 2) Planos de cargos e salários 3) Critérios para a realização de promoções 4) Critérios para a realização do <i>turn-away</i> 5) Estratégias organizacionais para o desenvolvimento de competências	1) Planos de desenvolvimento de carreira 2) Planos de cargos e salários 3) Critérios para a realização de promoções 4) Critérios para a realização do <i>turn-away</i> 5) Estratégias organizacionais para o desenvolvimento de competências 6) Perfil Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Valores</li> <li>• Histórico</li> <li>• Estrutura</li> <li>• Metas e estratégias</li> </ul> 7) Expectativas de trocas recíprocas entre funcionários e organização <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deveres da organização em relação aos seus empregados</li> <li>• Deveres dos profissionais em relação à organização</li> <li>• Percepções acerca do que os profissionais esperam da empresa</li> </ul>
b) Descrever o desenvolvimento de carreira dos profissionais da área de TI;	1) Carreira Objetiva <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos Ocupados</li> <li>• Locais de trabalho</li> <li>• Experiências educacionais</li> </ul> 2) Carreira Subjetiva <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha profissional pela carreira de TI</li> <li>• Percepções sobre as experiências de trabalho vivenciadas</li> <li>• Motivações e necessidades relacionadas à profissão</li> <li>• Projeto de desenvolvimento de carreira</li> </ul>	Os demais objetivos estavam relacionados exclusivamente aos profissionais de TI. Por isso, não foram elaboradas categorias de análise correlatas para as gestoras de pessoas e para a análise documental.
c) Identificar as percepções de profissionais de TI sobre o <i>turn-away</i> nas organizações;	1) Motivos para a realização do <i>turn-away</i> 2) Expectativas em relação ao <i>turn-away</i> 3) Percepção de suporte organizacional para a realização do <i>turn-away</i>	
d) Caracterizar as expectativas de profissionais de TI acerca das trocas recíprocas entre estes e suas respectivas organizações.	1) Percepções sobre os deveres da organização em relação aos seus empregados; 2) Percepções sobre os deveres dos profissionais em relação à organização; 3) Percepções acerca do que a empresa espera de seus profissionais.	

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Para a organização das informações, foram construídas tabelas no Excel, nas quais os conteúdos coletados foram distribuídos de forma sistemática entre as diferentes categorias temáticas elaboradas. Em um primeiro momento, foram estruturadas três tabelas, uma destinada aos profissionais de TI, outra às responsáveis pelos setores de gestão de pessoas e ainda uma orientada ao material levantado na consulta documental. Nas tabelas destinadas a organizar os dados das entrevistas, os sujeitos foram divididos por linhas e as categorias e subcategorias foram representadas por colunas. Na sequência, foram selecionados excertos representativos das

entrevistas realizadas e do material consultado para preencher cada uma das colunas delimitadas nas tabelas.

## 2) A exploração do material:

### Exploração das entrevistas:

Durante a exploração das entrevistas foram elaboradas “Tabelas sínteses” no Excel, com a finalidade de unir as informações coletadas sobre cada categoria a partir de diferentes sujeitos. Com o intuito de facilitar a discussão dos resultados, bem como a redação do relatório final deste estudo, também foram estruturadas “Tabelas comparativas” que contrastavam as informações obtidas com o referencial teórico desta pesquisa, buscando encontrar consonâncias ou dissonâncias que pudessem ser dicitadas neste trabalho.

Cabe apontar que a distribuição dos conteúdos nas tabelas e subsequente análise das informações coletadas foi realizada concomitantemente com a coleta dos dados, ou seja, enquanto as entrevistas com outros sujeitos estavam sendo realizadas a pesquisadora foi efetuando anotações sobre entrevistas realizadas anteriormente, as quais foram gerando *insights* para a condução das próximas. Creswell (2010) corrobora a importância desta sistemática ao apontar que a análise de dados qualitativos envolve uma reflexão contínua sobre as informações coletadas, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante todo o estudo.

A análise das informações coletadas a partir das entrevistas realizadas com os profissionais de TI foi guiada pelas seguintes categorias: 1) Planos de desenvolvimento de carreira; 2) Planos de cargos e salários; 3) Critérios para a realização de promoções; 4) Critérios para a realização do turn-away; 5) Estratégias organizacionais para o desenvolvimento de competências; 6) Carreira objetiva; 7) Carreira subjetiva; 8) Motivos para a realização do turn-away; 9) Expectativas em relação ao turn-away; 10) Percepção de suporte organizacional para a realização do turn-away; 11) Percepções sobre os deveres da organização em relação aos seus empregados; 12) Percepções sobre os deveres dos profissionais em relação à organização; 13) Percepções acerca do que a empresa espera de seus profissionais.

Durante a exploração das entrevistas realizadas com os profissionais de TI julgou-se que as informações obtidas referentes à categoria “Carreira

Objetiva”, a qual está vinculada ao objetivo B deste estudo, poderiam ser sistematizadas através de imagens que facilitariam a compreensão do conteúdo expresso pelos participantes. Portanto, foram elaboradas imagens que refletiam as experiências educacionais e laborais dos sujeitos entrevistados ao longo do tempo. Tais figuras representaram, de forma sistemática, o deslocamento espaço-temporal dos profissionais desde o início de suas carreiras até o momento em que as entrevistas foram realizadas e foram estruturadas da seguinte maneira: no centro da imagem encontra-se uma linha do tempo, representada pelos anos em que determinadas experiências foram vivenciadas; acima do eixo do tempo estão representadas as experiências educacionais dos sujeitos (formação no ensino médio, graduação, pós-graduação, certificações, treinamentos); e abaixo do eixo, estão representadas as experiências profissionais de cada entrevistado. Visto que as mudanças de funções, mais especificamente da área técnica para cargos de gestão, constituem-se como objetos de investigação deste estudo, foram utilizadas diferentes cores para representar as funções desenvolvidas ao longo de cada trajetória de carreira. A representação gráfica que ilustra a forma como foram elaboradas as imagens que sistematizam as carreiras objetivas dos profissionais entrevistados pode ser observada na Figura 2.

Após a confecção das imagens, as mesmas foram enviadas para cada um dos participantes por email com o intuito que os mesmos as validassem, apontando possíveis imprecisões em relação à datas e experiências de trabalho, bem como acrescentassem possíveis dados que estivessem faltando. Apenas um participante não retornou o contato por email apontando a validação (ou não) de sua trajetória de carreira objetiva (B3).

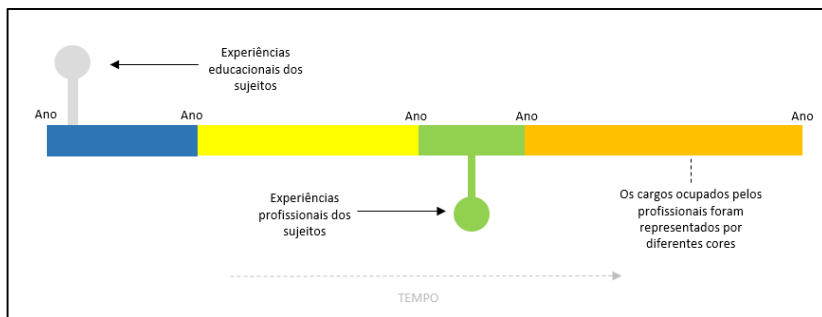


Figura 2 – Representação gráfica da carreira objetiva dos participantes.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

As informações coletadas com as profissionais responsáveis pelos setores de gestão de pessoas tinham como intuito responder ao objetivo específico A deste estudo. Por isso, a análise das entrevistas realizadas com estas profissionais buscou explorar as seguintes categorias: 1) Planos de desenvolvimento de carreira; 2) Planos de cargos e salários; 3) Critérios para a realização de promoções; 4) Critérios para a realização do turn-away; 5) Estratégias organizacionais para o desenvolvimento de competências; 6) Perfil Organizacional (Cultura, Valores, Histórico, Estrutura, Metas e estratégias); 7) Expectativas de trocas recíprocas entre funcionários e organização. É importante salientar que foi estruturada uma categoria específica para a análise do perfil organizacional a partir da perspectiva destes sujeitos visto que, conforme apontado anteriormente, os aspectos que compõem este perfil podem influenciar significativamente nas práticas, políticas e pressupostos subjacentes à gestão de carreira de profissionais de TI nas organizações.

#### Exploração dos documentos:

Conforme apontado anteriormente, a exploração dos documentos cedidos pelas organizações, bem como disponíveis nos endereços eletrônicos das mesmas, também tinha como intuito responder ao objetivo específico A deste estudo. Neste sentido, buscou-se explorar informações relacionadas as mesmas categorias elaboradas para a análise das informações coletadas com as responsáveis pelos setores de gestão de pessoas, visando obter informações de múltiplas fontes acerca das práticas, políticas e pressupostos subjacentes à gestão de carreira de profissionais de TI nas organizações estudadas.

Da mesma forma como ocorreu com as informações coletadas por meio de entrevistas, os dados obtidos na consulta documental também deram origem à “Tabelas sínteses” e “Tabelas comparativas”, guiadas pelas categorias temáticas analisadas. Deste modo, o conteúdo obtido a partir de tais documentos pode ser contrastado com o material coletado nas entrevistas com os profissionais de TI e com as responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das organizações, o que possibilitou a triangulação das informações obtidas neste estudo (Creswell, 2010).

#### 3) *Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:*

Por fim, com base no referencial teórico deste estudo, foi realizada a interpretação dos conteúdos obtidos a partir das entrevistas, visando a

responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Também foi possível formular questões que podem vir a contribuir e acrescentar ao contingente de informações já conhecidas e subsidiar futuros estudos sobre o tema (Creswell, 2010). Na sequência, foi elaborada a redação do relatório, visando à comunicação dos resultados obtidos na pesquisa.

## 4 CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS DOS PROFISSIONAIS ESTUDADOS

### 4.1 EMPRESA A

A Empresa A é uma *startup* catarinense com 5 anos de atuação no mercado e que vem crescendo exponencialmente. Fundada em 2011 por cinco sócios, contava com uma equipe de 11 funcionários. Atualmente é composta por 380 colaboradores e prevê um aumento de aproximadamente 50% de seu quadro efetivo no ano seguinte em 2017. É referência no mercado na área de marketing digital e *inbound marketing*<sup>9</sup>. Como principal produto oferecem um *software* para a gestão e automação de marketing e vendas, o qual integra os canais de comunicação de seus clientes e acompanha a interação de cada usuário online com estes canais.

Constitui-se como uma estrutura organizacional caracterizada por especialização de tarefas (grau em que as funções na organização são subdivididas em tarefas separadas) e formalização (grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas), na qual as tarefas são agrupadas em departamentos funcionais e em times de trabalho. A autoridade é centralizada, a amplitude de controle é reduzida (número de subordinados que um gestor pode dirigir de forma eficiente) e o processo decisório acompanha a cadeia de comando (ROBBINS, 2010), a qual segue a linha: analistas/desenvolvedores, líderes de equipes, coordenadores, gerência, diretoria e presidência. Não possui um organograma documentado, mas as tarefas são divididas em funções vinculadas à 07 departamentos funcionais.

Tem como missão auxiliar os clientes a criarem um crescimento previsível e escalável através do *inbound marketing*. Possui um conjunto de 06 valores principais que fundamentam a cultura da empresa<sup>10</sup> e que são reiterados constantemente na narrativa de seus colaboradores. São eles:

1) “A” Team<sup>11</sup>: todos da equipe são potenciais gestores ou contribuidores individuais de classe mundial, ou seja, referências em seu ramo de negócio. Por isso, a empresa prefere contratar pelo talento, atitude e alinhamento cultural do que por experiência ou conhecimento. Neste

---

<sup>9</sup> *Inbound marketing* constitui-se como um conjunto de estratégias que têm como objetivo atrair voluntariamente os consumidores para o site de uma empresa. Ao contrário do marketing tradicional, baseia-se no relacionamento com o consumidor ao invés de propagandas e interrupções.

<sup>10</sup> Os valores são descritos no Código de Cultura da Empresa A, o qual fica disponível em formato de Slideshare no endereço eletrônico da organização.

<sup>11</sup> “Time A”, Referência, Equipe que se destaca

sentido, consideram que “*liderança, iniciativa e acabativa vêm de todos*”. Em contrapartida, apontam fornecer aos seus “talentosos” colaboradores os melhores recursos e desafios para dar a melhor experiência em termos de aprendizado e realização naquele momento da carreira. Também acreditam que a empresa pode crescer em uma velocidade grande o suficiente para acomodar as ambições profissionais de todos;

2) Excelência: a equipe é motivada por aprendizado e está em constante busca por ser referência no que faz;

3) *Lean*<sup>12</sup>: buscam sempre uma maneira simples e rápida de resolver o problema para que possam ser ágeis e consigam avançar rapidamente. Consideram que, em última instância: “*done is better than perfect*”<sup>13</sup>. Por isso, preocupam-se com a produtividade individual e partem do pressuposto de que as pessoas podem produzir muito mais se estão operando na sua melhor forma física, mental e emocional e fazendo uso das melhores ferramentas, técnicas e rotinas nos seus hábitos diários. Para contemplar essa diversidade, procuram criar um ambiente que provê às pessoas flexibilidade e condições de trabalho;

4) *Out-teach*<sup>14</sup>: buscam compartilhar o seu conhecimento e melhores práticas com o mundo e valorizam muito o autoaprendizado e a busca individual por informações e melhores soluções. Também postulam que contribuir para o desenvolvimento das pessoas ao seu redor é uma responsabilidade que transcende a função apenas dos gestores, mas abrange a atuação de todos os colaboradores da empresa;

5) *Data-driven*<sup>15</sup>: buscam acompanhar através de métricas a evolução das metas e indicadores da forma mais aberta possível dentro da empresa, o que permite tomar decisões sobre o desempenho e escalabilidade do modelo de negócio. Todas as pessoas da empresa têm métricas específicas para alcançar e tomam decisões com autonomia e orientação para alcançá-las.

6) *Customer First*<sup>16</sup>: prezam por uma relação próxima com os clientes. O atendimento ao cliente é uma responsabilidade de toda a equipe. Por isso, todos têm orientação para entender o problema ou desafio do cliente e autonomia para resolver usando o bom senso.

---

<sup>12</sup> Simples, enxuta

<sup>13</sup> Tradução livre: “Feito é melhor do que perfeito”.

<sup>14</sup> Ensinar os outros, compartilhar conhecimento

<sup>15</sup> Progresso em uma atividade compelido por dados e não pela intuição ou experiência pessoal.

<sup>16</sup> Cliente em primeiro lugar.



Segundo GA, a Empresa A reforça constantemente que a cultura organizacional seja fortemente baseada em seus valores, pois acreditam que a força destes valores garante melhores resultados. Por isso, são apresentados para todos os colaboradores já no processo de integração. Atualmente, o maior desafio da empresa é continuar crescendo rápido, mas garantindo o mesmo nível de autonomia, desafios e aprendizado para os seus colaboradores. Neste sentido, de acordo com o material disponível no Código de Cultura da Empresa A, a maneira mais simples e amplamente adotada por muitas organizações para garantir um alinhamento em um período de expansão organizacional seria estruturar um conjunto de regras e processos para tudo. Entretanto, acreditam que a longo prazo isto afastaria seus talentos e inibiria a inovação. Por isso, apostam que uma cultura organizacional fortemente baseada nos valores apresentados pode contribuir para a redução de processos burocráticos.

A principal meta da Empresa A é dobrar o número de clientes no ano de 2017. Como diretrizes estratégicas, vem investindo em programas de desenvolvimento para os seus colaboradores para que possam acelerar e conseguir realizar as entregas de forma mais rápida possível. Também tem investido na contratação de pessoal e em *softwares* que visam a automatizar alguns processos e no aperfeiçoamento da área comercial. Como diferenciais competitivos, GA cita o ambiente agradável de trabalho e de aprendizado, a flexibilidade (todos têm metas para entregar, mas não têm controle de horário) e seu time de “talentos” (“*Pessoas talentosas atraem pessoas talentosas*”). Entre outros benefícios, a empresa oferece aos seus colaboradores vale transporte, alimentação, plano de saúde e odontológico, cozinha com lanches disponíveis, parcerias com descontos em academias, salões de beleza, lojas, “*no dress code*”<sup>17</sup>, “área de descompressão” (composta por jogos, pufs, televisão, videogames), aprendizado acelerado, cursos e certificações da própria empresa, seminários semanais para aprendizado e cultura de feedback e desenvolvimento.

No que tange ao plano de cargos e salários, atualmente a Empresa A está em período de finalização de uma nova estrutura. Para isso, foi contratada uma pessoa especificamente para trabalhar com o “desenvolvimento de carreiras” dentro da organização. A primeira etapa deste trabalho foi contratar uma consultoria para realizar um

---

<sup>17</sup> Não existe uma política de vestimenta. Cada um pode utilizar a roupa que quiser para ir trabalhar.

*benchmarking*<sup>18</sup> acerca de nomenclaturas e salários. Em paralelo, foi realizado um levantamento junto aos líderes acerca da descrição de suas respectivas funções e de seus subordinados, com o intuito de identificar as competências necessárias em cada time. Na sequência, a descrição das tarefas e competências foi checada junto com funcionários que desempenhavam tais funções com a finalidade de avaliar se correspondiam a realidade. Esta nova estrutura incluirá um reenquadramento de funções e de salários, o qual será realizado futuramente. A mesma começou a ser divulgada para os colaboradores recentemente, de modo que nem todos ainda tiveram acesso a mesma.

Atualmente não existe um plano de carreiras estruturado dentro da organização. Todavia, as promoções ocorrem com base na entrega e nos resultados de cada funcionário: “*está entregando, vai ser melhor remunerado*”. Também são utilizados como critérios de promoção a avaliação do perfil do sujeito, de seus comportamentos e se o mesmo está alinhado com a cultura e com os valores da empresa. Para tanto, é realizada uma avaliação 360 graus sobre os valores praticados, a qual tem sido utilizada como suporte nas promoções. Verificar se o sujeito está realizando as atividades esperadas para o desempenho do seu cargo também é fundamental como critério de promoção. Geralmente, os líderes diretos indicam pessoas que acreditam estar aptas a assumir novos cargos e/ou receberem promoções salariais e cada departamento tem autonomia para os processos seletivos. O setor de gestão de pessoas envolve-se pouco neste processo. Os reenquadramentos de cargos também ocorrem quando abrem vagas internas e os funcionários podem se candidatar. Tais reenquadramentos de cargos e salários são feitos através de uma revisão sistemática realizada com frequência semestral e estão vinculadas ao orçamento de cada departamento.

Até pouco tempo atrás, o *turn-away* de profissionais da área técnica para cargos de gestão ainda era interpretado pela empresa como uma possibilidade de promoção. Para GA, esta realidade está sendo modificada no novo plano de cargos e salários e, desta forma, o *turn-away* passa a se constituir apenas como uma mudança de função (e não como uma promoção), visto que em muitos casos, os cargos de especialidade técnica poderão ter salários até mesmo superiores aos de gestão. Atualmente, poucos funcionários que atuam na área técnica recebem mais do que

---

<sup>18</sup> *Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresarias. É um importante instrumento de gestão nas empresas, na qual uma organização analisa como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza determinada prática ou uma função semelhante.

profissionais que ocupam funções de liderança. Os funcionários que realizam estas transições comumente são indicados pelos seus gestores, os quais vão mapeando os interesses de seus subordinados nas conversas *one-on-one*<sup>19</sup> e se estes têm perfil e habilidades para negociar, gerenciar conflitos, realizar admissões, repassar feedback, entre outros aspectos.

De acordo com a entrevistada, muitos de seus colaboradores que atuam na área técnica não têm o interesse de assumir cargos de gestão, visto que apontam sentir falta de colocar “*a mão na massa*”. Nestes casos, são abertos processos seletivos externos. Em um setor da empresa, o *turn-away* ocorre a partir de um desafio. Os profissionais que se candidatam ao desafio e devem passar por uma série de estudos de casos, nos quais devem se posicionar acerca de determinados problemas enfrentados no dia a dia de uma gestão, argumentando como se posicionariam em cada situação. É montado um comitê que avalia quem é a pessoa que mais se destaca. O profissional que vence o desafio, recebe a promoção para um cargo de liderança. Mas este tipo de seleção ocorre apenas em uma área específica.

As experiências de *turn-away* realizadas nessa organização têm sido positivas, segundo GA. A não identificação do funcionário com o novo cargo assumido e retorno para a sua antiga função também é visto como positivo pela gestora de pessoas, visto que, desta forma, contribui para a retenção de um funcionário que agrega valor para a empresa. Atualmente, não existe um programa contínuo de formação de lideranças. Porém, no ano de 2015 foi contratada uma consultoria para a realização de cursos específicos voltados para o desenvolvimento de competências para gestores e, por vezes, o próprio setor de gestão de pessoas ministra oficinas sobre entrevista, feedback, entre outras temáticas.

Na medida em que um novo líder assume um cargo de gestão, o mesmo participa de uma reunião de alinhamento com o RH durante um turno. Nesta reunião são reforçados os principais conteúdos abordados em oficinas e cursos já ministrados, bem como links úteis nos quais pode ter acesso a estas informações. Também são apresentadas as tarefas e rotinas que compõem a sua nova função, bem como as expectativas da organização em relação a este.

No que tange ao contrato psicológico estabelecido entre a organização e seus colaboradores, a empresa tende a valorizar um relacionamento de investimento mútuo, aproximando-se de um *contrato equilibrado* (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). GA aponta que, por

---

<sup>19</sup> Conversas diretas entre duas pessoas, nas quais, geralmente, uma pessoa repassa informações para a outra.

oferecerem diversas condições e benefícios que favorecem o desempenho profissional, os funcionários devem comprometer-se, no mínimo, com sua entrega e resultados. Também espera que os colaboradores possam ser proativos, corresponsáveis pelo seu aprendizado e pelo desenvolvimento das pessoas ao seu redor, que como colaboradores individuais possam tornar-se referência no que fazem, que possam estar alinhados com a cultura da empresa e possam se desenvolver dentro da organização e que utilizem este ambiente como espaço para aprendizagem e crescimento.

No que se refere aos deveres da organização em relação aos seus profissionais, GA pontua que a empresa proporciona a eles um ambiente agradável, uma experiência de aprendizado e oferece flexibilidade e autonomia para as suas atividades e decisões. Acredita que para além do que já é ofertado, os funcionários esperam maior transparência e clareza em relação as possibilidades de desenvolvimento de carreira e no que se refere aos rumos da organização, bem como mais iniciativas de capacitações e treinamentos. GA acredita que a empresa oferece atualmente tudo aquilo que seus profissionais necessitam, principalmente, o que, segundo a entrevistada, mais motiva seus colaboradores – os desafios: *“O que mais motiva este pessoal são os desafios. Virar a noite tentando resolver algo. Eles adoram. E isso a empresa supre. É o que motiva a gostarem de trabalhar aqui. A remuneração também é importante, mas o desafio parece ser mais”*.

#### 4.2 EMPRESA B

A empresa B é uma tradicional organização catarinense de tecnologia com 39 anos de atuação no mercado e presente em 11 países da América Latina. Composta por 420 funcionários, desenvolve aplicações em inteligência, TI e telecomunicações, as quais são customizadas de acordo com a demanda do cliente. Foi fundada por dois irmãos engenheiros eletricitas. Após alguns anos, houve a inclusão de um terceiro sócio, o qual era funcionário da empresa. Atualmente passa por uma transição com vistas a tornar-se uma Sociedade Anônima (S.A.) de capital fechado. Para tanto, os dois sócios fundadores passaram a compor um conselho e o terceiro sócio (que anteriormente era um funcionário da organização), responsável pelo setor de tecnologia, permanece como presidente da organização.

Constituiu-se como uma estrutura organizacional burocrática, caracterizada por elevada especialização e formalização, na qual as tarefas são agrupadas em departamentos funcionais, a autoridade é centralizada, a amplitude de controle é reduzida e o processo decisório acompanha a cadeia

de comando (ROBBINS, 2010), a qual segue a linha: analistas, supervisão, gerência, diretoria e presidência. Por meio de um sistema *intranet*<sup>20</sup>, todos os funcionários têm acesso ao organograma, à descrição de suas tarefas e funções, aos nomes das pessoas que compõem seus respectivos departamentos e equipes e a quem devem se reportar.

Tem como missão melhorar a performance de seus clientes no que se refere a comunicação e sua visão é ser reconhecida como centro de excelência na prestação de serviços e no fornecimento de produtos e soluções de classe mundial. Seus principais valores são a ética e o compromisso com o país<sup>21</sup>. O desafio da Empresa B é consolidar-se como uma marca de confiança que apresenta constantemente soluções inovadoras sob medida para seus clientes. Para tanto, estrutura-se a partir de seis diretrizes estratégicas que visam ao crescimento e desenvolvimento em sincronia com a produtividade: 1) alcançar a rentabilidade definida pelo Conselho de Administração; 2) posicionar-se com ofertas de produtos replicáveis; 3) aproveitar o legado tecnológico em verticais estratégicas; 4) consolidar um sistema de gestão que permita maior eficiência e retenção de talentos; 5) valorizar os clientes com foco na retenção e satisfação; e 6) inovar e desenvolver de forma ágil com foco na qualidade e entrega dos produtos.

O item 6 das diretrizes estratégicas parece ser o maior desafio da Empresa B de acordo com o setor de Gestão de Pessoas. Em virtude do porte da empresa e de diversos processos de formalização que foram sendo estruturados ao longo dos anos para comportar o seu crescimento, por vezes a empresa tende a apresentar-se demasiadamente burocratizada e conservadora. Desta forma, sua cultura estrutura-se a partir de muitos processos, procedimentos, normas e regras que norteiam o desenvolvimento das mais diversas funções o que, por vezes, tende a tornar os processos morosos e inflexíveis. Ao mesmo tempo que disponibilizam um legado tecnológico aos seus clientes ao longo de décadas, convivem com o desafio da inovação e atualização tecnológica. Ao passo que a tecnologia está em constante desenvolvimento, uma demanda complexa e sempre presente é a adequação das plataformas existentes a estas transformações, bem como a sua atualização nos clientes, os quais, por vezes, não tem o interesse ou os recursos necessários para tal investimento.

---

<sup>20</sup> *Intranet* constitui-se como uma rede de computadores privada, de uso exclusivo de determinada empresa e que só pode ser acessada pelos seus utilizadores ou colaboradores.

<sup>21</sup> A missão e os valores foram retirados do endereço eletrônico da organização.

Por conseguinte, a inovação tecnológica, a flexibilidade e a agilidade tendem a figurar entre os maiores desafios para a captação, retenção e gestão de pessoas nesta organização. Visto que as pessoas são o principal ativo desta organização, a empresa vem buscando flexibilizar algumas normas e atender algumas demandas de seus colaboradores, tais como a política de vestimentas. Para atender uma solicitação dos funcionários, atualmente, a empresa permite o uso de bermudas em ambiente de trabalho. Todavia, em dias em que não receberão clientes. Como outros aspectos que auxiliam na retenção dos funcionários, a empresa B cita a retidão em relação ao pagamento e aos benefícios ofertados aos funcionários o que, segundo a responsável pela gestão de pessoas, contribui para que o próprio nome e histórico da empresa constituam-se como um chamariz para captação de pessoal. Além disso, oferecem benefícios como uma associação que promove eventos (participação em jogos, clubes recreativos junto aos familiares), alimentação, refeição, plano de saúde, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, previdência privada e um programa de educação continuada (custeiam 50% de cursos de graduação e pós-graduação dos colaboradores).

No que tange ao plano de cargos e salários, atualmente a Empresa B conta com um modelo “genérico” que não especifica funções exercidas por diferentes áreas ou departamentos e nem a nomenclatura específica de cada cargo, mas sistematiza cargos usuais, tais como “analista”, “supervisor” e “diretor”. Todavia, o setor de Gestão de Pessoas está em processo de elaboração de um novo plano de cargos e salários que será lançado em breve. Para tanto, todos os funcionários e gestores foram convidados a participar através da descrição de sua função individual em um *software* disponibilizado pela empresa. Em paralelo, o setor de Recursos Humanos realizou uma pesquisa de mercado através de um *benchmarking* como subsídio para a elaboração de um plano de cargos e salários estruturado por competências. Segundo GB, esta pesquisa já foi realizada 03 vezes ao longo de um período de 08 anos. Porém, um novo plano de cargos e salários não havia sido lançado até o momento da entrevista, pois implicaria em um reenquadramento de funções e de benefícios monetários.

Não obstante o novo plano de cargos e salários ainda não tenha sido lançado, desde 2009 o sistema de competências é utilizado pela empresa para a avaliação de desempenho e é a base para a realização de promoções e reajustes de remuneração. Este sistema foi escolhido para fundamentar a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a estruturação do novo plano de cargos e salários, pois um aspecto muito valorizado pela empresa é a entrega de resultados por seus funcionários. Neste sentido, a

organização considera que para que a entrega possa ser realizada, faz-se necessário que seus colaboradores tenham competências específicas para tanto. O novo plano de cargos e salário também visa a contemplar mais possibilidades de desenvolvimento no eixo técnico de carreira.

Atualmente não existe um plano de carreiras dentro da organização. Ainda assim, as promoções nesta empresa ocorrem de acordo com a estrutura, com o orçamento e com a necessidade de cada área. Para que alguém seja promovido, a demanda de trabalho deve ser ampliada, a área deve estar em crescimento, algum funcionário deve ter saído e necessita ser substituído ou uma função passa a exigir mais de determinado colaborador. Anteriormente, uma vez por ano eram feitas revisões e reenquadramentos salariais dos funcionários. Porém, há três anos estas promoções sistemáticas não têm ocorrido em virtude da recessão econômica. Hoje as promoções acontecem pontualmente. Geralmente ocorrem por uma demanda dos gestores que solicitam a promoção do seu funcionário. Também ocorrem quando os funcionários se candidatam a seleções internas ou mudam de função. São utilizados como critérios para a promoção a avaliação da entrega realizada pelo colaborador (desempenho), o mérito, “*quem veste a camisa e joga a favor da organização*”, de acordo com GB.

O *turn-away* de profissionais da área técnica para cargos de gestão é gerenciado pela Empresa B como uma possibilidade de promoção e ocorre na medida em que algum funcionário precisa ser substituído ou quando é criada uma nova área ou função. Geralmente este funcionário é indicado pelo seu gestor, o qual avalia um conjunto de características antes de nomeá-lo, tais como possuir um perfil de gestão (ter um bom relacionamento interpessoal, uma visão ampla, ser generalista, saber dar feedback, ser visto como alguém de referência entre seus pares) e desejar assumir um cargo de gestão. Segundo GB, anteriormente o perfil dos sujeitos que recebiam promoções para cargos de liderança fundamentava-se em competências técnicas elevadas. Hoje esta prática mudou visto que era comum perder-se um “*bom técnico e ganha um mau líder*”. O *turn-away* dentro da Empresa B tem sido considerado como uma prática de sucesso por seus gestores na medida em que a organização percebe que oferece uma oportunidade de crescimento para seus funcionários e que também se beneficia na medida em que este funcionário já tem conhecimento do contexto organizacional, não sendo necessária uma seleção externa.

Atualmente não existe uma formação de lideranças na empresa. Todavia, o sujeito que realiza uma transição para um cargo de liderança pode solicitar apoio para a educação continuada e, assim, realizar uma

especialização na área de gestão. Assim que realiza a transição, o “novo líder” tem uma reunião inicial com setor de Gestão de Pessoas, na qual são apresentadas suas novas funções e quais projetos irá desenvolver. Por vezes, são realizadas oficinas pontuais com o objetivo de aprofundar temáticas específicas. As necessidades de aperfeiçoamento são discutidas entre os sujeitos que realizaram o *turn-away* e seus superiores. Porém, não existe um acompanhamento deste sujeito em direção ao desenvolvimento de competências.

No que tange ao contrato psicológico estabelecido entre a organização e seus colaboradores, a empresa tende a valorizar um relacionamento de investimento mútuo, aproximando-se de um *contrato equilibrado* (MAGALHÃES, BENDASSOLLI, 2013). De acordo com GB, os gestores da empresa possuem a expectativa que seus colaboradores cumpram as suas funções sem que precisem ser solicitados ou lembrados acerca delas, “*que vistam a camisa*” e identifiquem-se com os objetivos da organização e que sejam comprometidos e engajados mesmo em um momento de incerteza e de crise econômica (“*Estar aqui estando, pois muitas vezes estão aqui mas já olhando para o mercado lá fora*”). No que se refere aos seus deveres em relação aos seus profissionais, GB pontua que além do que a Empresa B já vem ofertando em termos de benefícios e retidão, é um dever da mesma proporcionar um clima favorável para que consigam fazer seus trabalhos, o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores para que possam continuar realizando suas entregas com qualidade e oferecer maior transparência no que se refere ao plano de cargos e salários, carreira e rumos organizacionais. Segundo GB, por vezes a falta de transparência pode influenciar no comportamento de não engajamento de seus colaboradores e este aspecto é importante até mesmo para que possam avaliar se desejam construir suas carreiras dentro desta empresa. Além do que é considerado um dever, a empresa pontua que também oferece uma rede de relações sólidas entre seus colaboradores, a qual é favorecida e incentivada pela organização.

Na perspectiva da gestora de pessoas desta empresa, a expectativa dos colaboradores que atuam na Empresa B é que esta organização evolua, atravesse esse momento de crise e possa apresentar perspectivas de crescimento, visto que vem de um período de reestruturação que provocou *downsizing*. Também acredita que os colaboradores esperam um ambiente mais propício para a inovação e mais flexível tanto no que se refere à escuta de novas propostas e ideias quanto no que tange às políticas de vestimentas e de horários. Acredita que hoje a empresa oferece aquilo que seus



funcionários desejam, ou seja, um ambiente colaborativo, no qual estes profissionais sintam que fazem a diferença.

## **5 PROFISSIONAIS DE TI ESTUDADOS: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA, *TURN-AWAY* E CONTRATO PSICOLÓGICO**

Após uma breve descrição acerca do conjunto de sujeitos participantes deste estudo e de suas respectivas organizações empregadoras, far-se-á uma apresentação individual da trajetória de cada profissional entrevistado, visando a identificar aspectos relacionados ao *turn-away*, seus principais objetivos de desenvolvimento de carreira e os aspectos que compõem os contratos psicológicos estabelecidos com suas empresas. Posteriormente, no capítulo 5, as semelhanças e diferenças presentes nas histórias individuais serão estudadas com o objetivo de poder compreender possíveis relações entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais de TI de forma mais ampla.

Para tanto, no momento, a carreira objetiva de cada sujeito é apresentada no início de cada descrição. Após a apresentação das carreiras objetivas, buscou-se sistematizar as narrativas dos diferentes entrevistados no que tange as suas carreiras internas. Observa-se, ainda, que a organização das apresentações foi orientada pelas diferentes situações relacionadas ao *turn-away* e não pelo vínculo com as empresas. Deste modo, os profissionais serão apresentados de acordo com os seguintes grupos: 5.1) profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram o *turn-away* e atualmente são gestores; 5.2) profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram *turn-away* para cargos de gestão e optaram por voltar a atuar na área técnica; 5.3) profissionais que atuam na área técnica de TI e desejam assumir funções de gestão; 5.4) profissionais que atuam na área técnica de TI e não desejam assumir funções de gestão.

## 5.1 PROFISSIONAIS QUE ATUAVAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI, REALIZARAM O *TURN-AWAY* E ATUALMENTE SÃO GESTORES

### 5.1.1 Caso do profissional A1

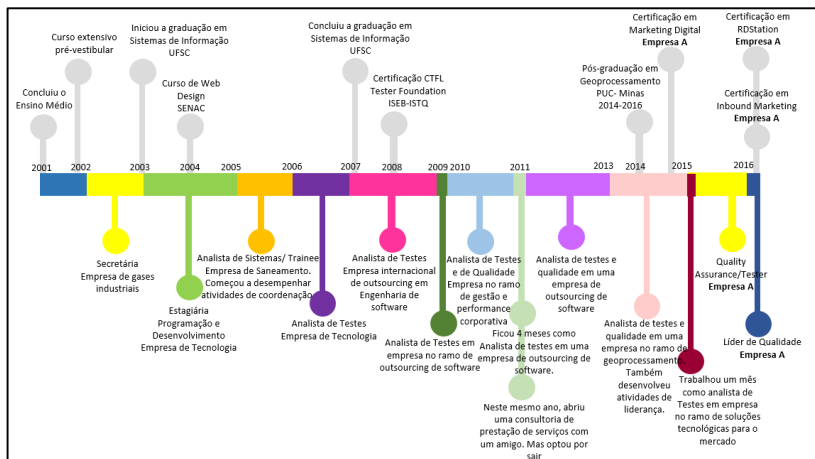


Figura 3 – Carreira Objetiva da profissional A1.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A1 tem 32 anos, é do sexo feminino, natural de Florianópolis (SC), casada, mora com o esposo, formada em Sistemas de Informação pela UFSC e atua há 10 meses na Empresa A. Foi contratada pela Empresa A para atuar como Analista de Testes<sup>22</sup> e há dois meses ocupa a função de Líder da área de Qualidade<sup>23</sup>. Em sua função, A1 exerce a liderança horizontal de um grupo de 04 pessoas, e constitui-se como a responsável pela gestão dos analistas de qualidade dos diferentes times de desenvolvimento que compõem a empresa<sup>24</sup>.

A1 tem o desafio como fio condutor de sua narrativa de carreira. A sua própria escolha profissional já foi demarcada por este aspecto. De acordo com o seu relato, ao finalizar o ensino médio e consultar o caderno de cursos de graduação ofertados pela UFSC, mesmo sem conhecer o curso

<sup>22</sup> Ou *Quality Assurance (QA)*, que é a denominação utilizada para os profissionais que atuam na área de qualidade de software.

<sup>23</sup> Ou *Quality Assurance Leader*, conforme denominação da empresa.

<sup>24</sup> Cada time de desenvolvimento é composto por uma equipe de programadores, um *Scrum Master* (que é o líder da equipe), o *Product Manager* (que é o gerente do produto), um *Web Designer* e um *Quality Assurance*.

e sem nunca ter tido um computador na casa dos pais, apostou que a carreira de TI seria uma escolha assertiva: “*Me identifiquei de alguma forma com o perfil, né, da pessoa? E pensei que pudesse ser uma coisa que viesse a trazer algo de benéfico pra mim no futuro, mas eu não tinha noção. (...) Eu queria aprender coisas novas. Então, pra mim, aquilo era uma novidade. Era um curso novo que tava abrindo na UFSC. E eu tava vendo como realmente algo novo, como um desafio*”. Algo definitivo em sua escolha profissional também foi a possibilidade de cursar uma graduação ofertada no período noturno, que a possibilitasse trabalhar durante o dia para se manter.

E assim o fez. Iniciou a graduação trabalhando como secretária em uma empresa. Na terceira fase da faculdade, apontou sentir necessidade de buscar um curso técnico em Web Design para adquirir experiências práticas que a graduação não estava lhe oferecendo ainda, bem como para tornar o seu currículo mais competitivo para começar a atuar na área de TI. A despeito do desejo do pai, que queria que a mesma seguisse uma carreira em uma instituição pública que a garantisse uma estabilidade (assim como ele o fez), A1 apontou nunca ter considerado tal opção por identificar que uma carreira pública poderia lhe oferecer menos situações desafiadoras em comparação com a carreira privada.

Em busca de desafios e de aprender coisas novas – principais motivadores de A1 em relação à sua profissão – em uma viagem internacional que realizou a trabalho em uma das empresas nas quais trabalhou, teve a possibilidade de entrar em contato com área de testes e qualidade de *software*, a qual na época era pouco difundida no Brasil. Foi então que resolveu fazer uma certificação internacional neste setor e trazer o que aprendeu para suas experiências de trabalho na área que continua atuando até hoje, tal como pode ser observado na Figura 3.

Também motivada pelo desafio, junto com um amigo, A1 teve a oportunidade de empreender e abrir a sua própria consultoria na área de produção de testes automatizados. Neste período, também atuava como analista de testes em uma empresa de *outsourcing* de *software*. Entretanto, por dificuldades de relacionamento com o sócio e pela necessidade de um emprego que garantisse a ela uma certa segurança e estabilidade, optou por sair da sociedade.

Aspectos significativos que contribuíram para mudanças de empregos na trajetória profissional de A1 foram não se sentir desafiada nas atividades desempenhadas, incompatibilidade com o perfil da empresa (controles rígidos e trabalhar com tecnologias e metodologias consideradas ultrapassadas pela mesma ou com as quais não concordava), busca por

aumento salarial, falta de reconhecimento e não receber apoio e orientação por parte da organização para o desenvolvimento de competências e aquisição de novos aprendizados. Sentir-se limitada em seu desenvolvimento na área técnica, por vezes também a estimulou a buscar desafios em outras áreas de atuação, tais como na área de gestão, conforme exemplifica: *“E aí novamente dei de cara com aquela mesma tecnologia que eu não conseguia automatizar teste. Daí eu disse: ‘Aí, gente. Não é possível’. Era uma sina. (...) Então eu resolvi arriscar desse vez e pensei: ‘bom, eu vou entrar de cabeça na parte de gestão já que aqui não tem oportunidade técnica pra mim’. Aí eu resolvi investir nisso. Pensei: ‘Bom, eu já tenho uma equipe, vou começar a organizar as tarefas’ e comecei a fazer isso”*. E, assim, começou a se inserir em atividades de gestão.

#### • O TURN-AWAY E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE A1

Na perspectiva de A1, atividades relacionadas à área de gestão foram sempre presentes em sua trajetória profissional. Embora contratada para desempenhar funções vinculadas à área técnica, frequentemente desenvolvia em paralelo atividades de liderança. Em sua narrativa, atribui esta questão as suas características de perfil, visto que se considera organizada e aponta ter facilidade para distribuir e organizar tarefas. Embora desempenhasse funções de liderança em seu dia-a-dia em algumas empresas nas quais trabalhou, durante sua trajetória profissional, por mais de uma vez declinou do convite para assumir um cargo de gestão em virtude do interesse pela área técnica e também em função do reconhecimento e validação do desempenho técnico: *“Eu sentia que toda a empresa que eu passava, eles queriam me puxar mais pro lado da gestão, delegar tarefas pra mim que eram mais relacionadas à gestão do que tarefas técnicas. (...) Mas eu ainda queria algo mais técnico, porque na área de TI tem muito esse preconceito com as funções de gestão. Eu creio que isso é um tipo de preconceito porque as pessoas só são tidas como inteligentes se elas fazem algo muito técnico. Aí quando elas fazem algo que exige gestão, organização e etc, daí eles não dão muito valor porque eles acham que talvez eles não tenham uma visão do que é a área. E como eu também não tinha, eu também tava indo nessa onda, tava indo no mesmo movimento de achar que o cargo de gestão não tem tanto valor quanto uma tarefa técnica. Então eu sempre busquei mais a área técnica até o momento e foi isso que agora mudou nessa empresa”*.

Na empresa na qual trabalha atualmente, A1 apontou que também chegou a declinar do convite para realizar o processo de *turn-away*, na medida em que ponderou que não tinha perfil para assumir um cargo de liderança. Então o seu chefe propôs que ela pensasse por um tempo e depois lhe desse um retorno a respeito. A1 relatou ter percebido que ao mesmo tempo em que era uma necessidade da organização naquele momento, o processo de *turn-away* também se constituía como uma oportunidade de desenvolvimento em sua carreira e um novo desafio. Poder contribuir para o desenvolvimento da equipe foi o que a motivou a assumir a função de liderança da área de qualidade. Depois de ocupar o novo cargo, passou a identificar que esta experiência também poderia lhe auxiliar a desenvolver competências para futuramente abrir sua própria consultoria, tal como é seu objetivo.

Mesmo tendo assumido esta função de liderança há apenas dois meses, avaliou que o processo de *turn-away* realizado na Empresa A possui vantagens e desvantagens. Apontou como pontos positivos a possibilidade de transmitir seus conhecimentos para as outras pessoas, maior validação das pessoas por ocupar um cargo de autoridade, poder unir suas habilidades técnicas com habilidades de gestão para gerenciar melhor a sua equipe e adquirir conhecimento e habilidade para abrir seu próprio negócio. Já como pontos negativos, relatou sentir falta de realizar suas atividades voltadas para a área técnica, o fato do seu trabalho “*depende de outras pessoas*”, o tempo despendido para gerenciar conflitos entre os colegas, ter que negociar diferentes interesses entre pessoas que compõem as equipes e o resultado do trabalho desenvolvido ser menos palpável do que na área técnica, gerando dificuldades para mensurar o trabalho realizado (“*sensação de que se trabalhou muito e não desenvolveu nada*”). Este aspecto é bem diferente no que tange à atuação na área técnica segundo A1. Para ela, a produtividade na área técnica de atuação é muito mais palpável e concreta, o trabalho é mais sistematizado do que na área de gestão e a produtividade é mais individual (você só depende do seu trabalho). Também pontua como aspectos positivos da área técnica, a necessidade de aprendizagem constante, a presença de desafios frequentes e o reconhecimento das pessoas pela dificuldade do trabalho desenvolvido.

Segundo A1, ela vem recebendo muito apoio de seu gestor desde que assumiu a função de liderança e isso tem sido fundamental para superar dificuldades do dia-a-dia atreladas ao novo cargo, principalmente no que tange à gestão comportamental das pessoas que compõem a sua equipe. Para facilitar suas tarefas relacionadas a gestão de pessoas, elaborou junto com o seu gerente um KPI (*Key Performance Indicator*), composto por um

conjunto de métricas para avaliar o desempenho da sua equipe e este trabalho tem sido amplamente reconhecido na empresa, visto que seu gestor quer que a mesma replique para outras equipes: *“Porque os gestores lá dessas equipes são pessoas mais técnicas e eles têm algumas dificuldades na parte de gestão. (...) Então o diretor já me chamou para um trabalho que ele chama de ‘Qualidade Cross Team’. E agora tô indo passar em equipe por equipe pra ajudar com essa habilidade que eu tenho para as equipes se autogerenciarem”*.

Como projeto de desenvolvimento de carreira, A1 pretende continuar aperfeiçoando competências voltadas para a área técnica e para liderança com a finalidade de tornar-se uma referência técnica na área de qualidade de *software*. Para a mesma, isto seria uma condição para que futuramente pudesse abrir a sua consultoria na área de tecnologia. Também pretende continuar contribuindo para o desenvolvimento das pessoas ao seu redor através de suas atividades de trabalho.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE A1 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, A1 acredita que a expectativa de sua empresa em relação a ela é que a mesma possa tornar-se uma referência no que faz e que possa contribuir para melhorar o desempenho das equipes. Na percepção de A1, a mesma já vem suprindo esta demanda visto que vem auxiliando as pessoas a interagirem de forma mais efetiva, principalmente através da transmissão de seus conhecimentos através deste trabalho *cross team* que vem desenvolvendo.

No que se refere as suas expectativas acerca do que a empresa deve lhe oferecer, a mesma cita aspectos que envolvem desde características relacionadas a sua autonomia no trabalho até aspectos objetivos, tais como receber seu salário em dia, possuir plano de saúde e aspectos voltados a infraestrutura do local de trabalho, tal como pode ser observado no Quadro 3. Também foi possível identificar que aspectos que anteriormente não eram identificados como expectativas em relação aos seus antigos empregadores e que atualmente são ofertados pela atual organização passaram a constituir-se como expectativas acerca do que deve ser oferecido por uma organização. Incluem-se nestes aspectos a flexibilidade de horário e uma estrutura física de trabalho diferenciada, composta por locais para relaxamento, lazer e alimentação que, segundo o seu relato, propiciam que o funcionário se sinta em casa.

Quadro 3 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A1.

<b>Sujeito</b>	<b>Expectativas em relação ao que a empresa espera de si</b>	<b>Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer</b>
<b>A1</b>	1) Que auxilie a melhorar o desempenho das equipes; 2) Que se torne referência naquilo que faz.	1) Desafios 2) Suporte/Apoio Organizacional para o desenvolvimento de competências 3) Flexibilidade de horário 4) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 5) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 6) Plano de saúde 7) Não atrasar salário 8) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 09) Infraestrutura organizacional que contemple espaços para descontrair e relaxar/ confraternizar 10) Autonomia (para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas) 11) Remuneração superior 12) Reconhecimento 13) Estímulo para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Também foi possível identificar que as expectativas que A1 possuía em relação ao que a sua organização lhe oferece em termos de possibilidades de desenvolvimento de carreira foram sendo modificadas ao longo do tempo em que atua nesta instituição. No momento em que foi admitida na Empresa A, esperava poder vivenciar desafios e continuar se desenvolvendo na área técnica e, ao receber o convite para assumir o cargo de gestão, avaliou que este passo poderia lhe distanciar de seus principais objetivos de desenvolvimento de carreira. Todavia, por considerar que a empresa supria suas expectativas em outras esferas, tais como a autonomia

para escolher as metodologias e ferramentas de trabalho, flexibilidade de horários, infraestrutura adequada para trabalhar e possibilidade de vivenciar desafios, ponderou que poderia atender esta demanda da organização.

Após assumir o novo cargo, está identificando que o *turn-away* atende a sua expectativa de vivenciar um novo desafio, bem como a permite desenvolver competências que a qualificam para um dia poder abrir o seu próprio negócio, o que também vai ao encontro de suas expectativas iniciais. Para abrir a sua própria consultoria, A1 percebe como fundamental o fato de se tornar referência técnica na área de qualidade de *software*. Deste modo, pelo fato de ter assumido a gestão da sua área e de estar desenvolvendo pessoas, palestrando sobre seus conhecimentos em eventos, ministrando aulas sobre temáticas relativas à sua área de atuação e contribuindo para uma nova orientação de mercado na área de tecnologia que visa a metodologias e fluxos de trabalho mais ágeis, considera estar satisfeita com a função que ocupa atualmente e com a trajetória profissional que vem desenvolvendo. Por este motivo, A1 considera que a Empresa A supera as suas expectativas no que tange ao que a mesma oferece aos seus funcionários. Porém, salienta que gostaria de obter um salário mais elevado.

É importante salientar que a A1 também não tinha a expectativa de tornar-se referência em sua área de atuação até entrar nesta organização. A partir do processo de socialização organizacional (CUNHA et al., 2007; VAAN MANEN; SCHEIN, 1979), no qual entrou em contato com os valores da empresa que envolvem estar em evidência em sua área de atuação (*"A" Team*), trabalhar com excelência e compartilhar os seus conhecimentos (*Out-teach*), A1 passou a incorporar estes valores ao ponto de torná-los seus objetivos de desenvolvimento de carreira, tal como expresso no trecho a seguir: *"Quando eu entrei, eu recebi uma cartinha do diretor que é uma cartinha padrão, muito provavelmente, mas que ele falava sobre você se tornar referência naquilo que você trabalha. E eu não entendia porque isso: 'Pra que? Não tem necessidade'. Mas não. É que quando você começa a se tornar referência, as pessoas começam a te perguntar, pra você ajudar elas. E quando você ajuda elas, é muito bacana. Eu já tive várias oportunidades de ajudar"*.

O trecho acima citado permite observar o quanto as características do contrato psicológico estabelecido na relação entre a organização e o sujeito são processuais e podem alterar-se com o tempo, bem como o quanto os valores da organização podem interferir na elaboração das expectativas individuais dos colaboradores. Também permite compreender



a importância do processo de socialização organizacional na formação dos contratos psicológicos estabelecidos.

As características que compõem as expectativas de A1 acerca das trocas recíprocas estabelecidas entre ela e a sua organização aproximam-se da caracterização do que a literatura denomina como *contrato psicológico equilibrado* (CUNHA et al., 2007; GREENBERG et al., 2004; ROUSSEAU; SCHALK, 2000; SLAY; TAYLOR, 2007). Os contratos psicológicos equilibrados contemplam promessas de risco compartilhado entre indivíduo e organização, nas quais a empresa se propõe a desenvolver o profissional e vice-versa, sendo que os termos das trocas podem ser alterados de acordo com o sucesso econômico da organização. Neste sentido, constitui-se como um dever da empresa criar oportunidades de desenvolvimento para o seu colaborador dentro da organização, fomentar a sua empregabilidade e apoiar a sua aprendizagem contínua. Já os deveres do colaborador incluem o desenvolvimento de competências com valor no mercado, desempenhar novas e mais desafiantes funções e ajudar a organização a manter-se competitiva, aproximando-se, desta forma, das expectativas de trocas recíprocas expressas por A1.

### 5.1.2 Caso do profissional A2

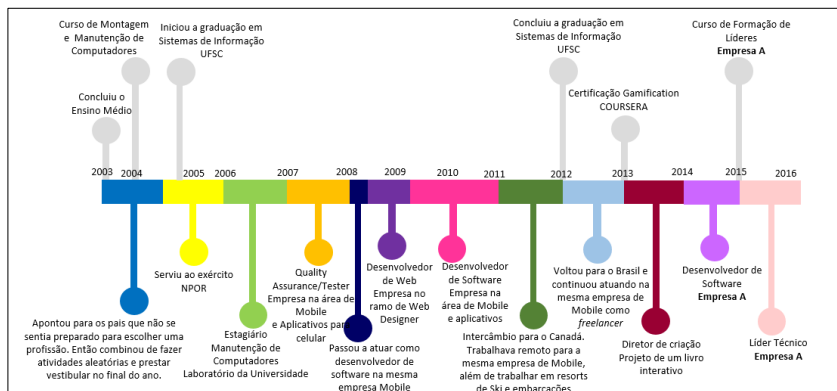


Figura 4 – Carreira Objetiva do profissional A2.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A2 tem 29 anos, é do sexo masculino, natural de Curitiba (PR), solteiro, mora com os pais, formado em Sistemas de Informação pela UFSC e atua há 02 anos na Empresa A. Foi contratado pela Empresa A para atuar como desenvolvedor de *software* e há aproximadamente um ano passou a

desempenhar a função de líder técnico<sup>25</sup> de um time<sup>26</sup> de desenvolvimento, o qual é composto por um grupo de aproximadamente 10 pessoas.

Assim como A1, A2 também não fazia ideia do que se tratava o curso de graduação de Sistemas de Informação quando o escolheu no final do ensino médio. Por influência de um amigo que estava cursando a mesma graduação e trabalhando na área e, também, por se identificar com computadores, videogames e tecnologia de um modo geral, optou por uma carreira relacionada à tecnologia. Entretanto, assim que terminou o ensino médio, acordou com os pais de "tirar um ano sabático", sem estudar algo formal, mas realizando atividades com as quais se identificava, pois não se sentia "pronto" para escolher uma profissão. Deste modo, no ano seguinte fez um curso de manutenção de computadores, aulas de canto, dentre outras atividades e, no final do ano, passou no vestibular para Sistemas de Informação.

Apontou que desde muito cedo sonhou em cursar Medicina. Mas em virtude de considerar ter que passar a vida inteira estudando demasiadamente, acabou optando pela trajetória em TI. Todavia, na segunda fase do curso, enquanto conciliava os estudos com as atividades no exército no contra turno, acabou reprovando em uma disciplina. Desmotivado com o curso, tentou transferência para a graduação em Psicologia. Sem êxito, deu continuidade na graduação em Sistemas de Informação e na quarta fase iniciou sua carreira na área de TI. No final da graduação também sentiu a necessidade de uma nova experiência. Dessa vez, de morar fora do país. E optou por mudar-se para o Canadá e ter atividades diversificadas de trabalho em diferentes áreas de atuação. Entretanto, mesmo conciliando com atividades paralelas, continuou a atuar com TI em caráter de *home office* enquanto estava no exterior.

Entre estágios e atividades profissionais, sua trajetória na área de TI concentrou-se em *startups*, principalmente em empresas que se voltavam para o desenvolvimento de aplicativos para celular, tal como pode ser observado na Figura 4. Também atuou como empreendedor ao desenvolver o projeto de um livro infantil interativo. Foi o diretor de criação deste trabalho, sendo o principal responsável pelo desenvolvimento da história e do *software* e contratou um designer para a elaboração dos desenhos. Inscreveu seu projeto em um prêmio de Inovação Tecnológica. Entretanto, não foi contemplado com o prêmio e buscou se reinserir no mercado de TI,

---

<sup>25</sup> Ou *Tech Leader*, conforme denominação da empresa.

<sup>26</sup> Time é o termo utilizado pela empresa para denominar cada equipe de desenvolvimento, as quais são formadas por diferentes profissionais de acordo com cada projeto.

principalmente por questões financeiras e por ter avaliado muitas dificuldades para alavancar o seu aplicativo do livro, tornando-o rentável. A2 considera que o seu projeto empreendedor lhe abriu portas para a entrada na atual empresa bem como o fez aproximar-se de outra área que também o motiva: a educação.

#### • O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE A2

Ao se reinserir no mercado de trabalho, A2 foi contratado pela Empresa A, a qual é dirigida por um de seus antigos chefes que era proprietário de uma *startup* de aplicativos para mobile para a qual trabalhou como freelancer enquanto estava morando no Canadá. Entrou na atual empresa como desenvolvedor de *software* e, em virtude de uma demanda organizacional e da saída de um dos líderes de equipe, foi convidado a assumir sua posição na liderança técnica. De acordo com a narrativa de A2 o que o motivou a aceitar o *turn-away* em sua organização foi, principalmente a possibilidade de desenvolvimento pessoal, o desafio de atuar com algo novo, de ter uma nova experiência e atender à necessidade da organização naquele momento. Após assumir o novo cargo, somaram-se a estas expectativas o desejo de aperfeiçoar habilidades de liderança, inspirar e motivar as pessoas que trabalham consigo a “fazerem algo grande” e poder compartilhar de uma visão mais ampla do negócio.

Avaliou que a experiência de transição foi complexa, visto que, por não ter uma orientação ou acompanhamento, não sabia exatamente o que fazer: *“Não sabia o que era liderar. (...) Eu comecei sem ter nenhum tipo de instrução, nenhum tipo de acompanhamento por tá nessa função de líder. Então, pra mim o começo foi basicamente continuar fazendo as minhas funções e garantir que todos fizessem a deles também, as minhas tarefas também, no caso. E as minhas tarefas nessa época eram simplesmente fazer as tarefas de DEVs<sup>27</sup>. Então eu era nada mais que um desenvolvedor que desenvolvia minhas tarefas também e tinha que cobrar dos outros também em desenvolvimento. E funcionava às vezes bem e às vezes nem tanto (...)”*.

A2 percebe como pontos positivos da função de liderança a possibilidade de desenvolver habilidades de gestão e motivar as pessoas, desenvolver autoconhecimento e ter uma visão mais ampla do negócio

---

<sup>27</sup> DEVs é a abreviação de “Developers”, termo em inglês para designar desenvolvedor de software.

(uma visão sistêmica do todo). Como aspectos negativos, pontuou limitações ou dificuldades que enfrenta no seu dia a dia, tais como lidar com perfis muito diferentes do seu, especialmente com pessoas impositivas e explosivas (visto que, em sua percepção, tende a ser mais conciliador e diplomático), gerir o clima da equipe e a necessidade de afastar-se de atividades operacionais para participar mais da parte estratégica.

A participação em um processo de formação de líderes ofertado na empresa foi considerada fundamental por A2 para o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão. Segundo A2, além de ter sido uma oportunidade de autoconhecimento de suas habilidades e limitações, também possibilitou que entrasse em contato com conteúdos relacionados a feedback, avaliação de perfis e técnicas de liderança.

Como projeto de desenvolvimento de carreira, A2 pontuou que pretende continuar desenvolvendo suas habilidades de liderança, superando suas limitações percebidas atualmente e sendo capaz de inspirar as pessoas que trabalham consigo. Também deseja participar de “*algo grande*”, conforme denomina, de contribuir para o desenvolvimento de algo significativo, seja dentro ou fora da empresa, através de uma ação empreendedora que vá também impactar pessoas.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE A2 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, A2 acredita que a expectativa da empresa em relação a ele é que o mesmo desempenhe a sua função de líder técnico de seu time, desenvolvendo e entregando o que a sua equipe se propõe a fazer da melhor maneira possível. Em sua percepção, acredita que vem suprindo as necessidades de sua organização em relação a ele. Todavia, identifica que poderia contribuir de maneira mais efetiva em decisões estratégicas da organização, visto que atualmente considera envolver-se pouco com estas questões em virtude de suas demandas operacionais.

No que se refere as suas expectativas acerca do que a empresa deve lhe oferecer, A2 citou aspectos que englobam desafios e possibilidade de contribuir com o avanço tecnológico, aprendizagem (atualizações constantes, capacitações e treinamentos, feedback, suporte para o desenvolvimento de competências), possibilidades de desenvolvimento de carreira (para si em uma vertente de liderança, bem como possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica para os seus “liderados”) e aspectos relacionados à infraestrutura, cultura e clima da organização, entre outros

que podem ser observados no Quadro 4. A expectativa em relação à manutenção de características que já são ofertadas pela empresa, tais como um ambiente agradável, um clima positivo e a cultura organizacional da empresa (mesmo atravessando um período de expansão) refletem uma identificação de A2 com o seu contexto organizacional. Ademais, A2 parece identificar que o *turn-away*, embora não fizesse parte de seu planejamento de carreira, lhe propiciou a vivência de um desafio e de uma nova experiência, bem como a possibilidade de desenvolver novas competências, indo ao encontro de suas expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer.

Quadro 4 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A2.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
A2	Que desempenhe a sua função de líder técnico de sua equipe.	1) Desafios 2) Suporte/Apoio Organizacional para o desenvolvimento de competências 3) Atualizações constantes 4) Capacitações e treinamentos 5) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 6) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 7) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 8) Trabalhar em algo que seja útil (que mude ou auxilie a vida das pessoas/função social do trabalho) 9) Remuneração Compatível 10) Contribuir para o avanço tecnológico/inovação 11) Feedback por parte dos superiores 12) Um clima organizacional positivo 13) Manutenção da cultura da empresa mesmo em um período de expansão

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Neste sentido, A2 considerou que a empresa supera as suas expectativas no que tange às suas necessidades e objetivos de desenvolvimento. Todavia, cita sentir falta de mais capacitações e treinamentos e de acompanhamento/feedback por parte dos seus superiores,

visto que, segundo ele, em sua empresa existem muitos líderes jovens que não têm experiência e enfrentam muitas dificuldades.

Deste modo, é possível identificar que as características do contrato psicológico estabelecido entre A2 e sua organização tendem a aproximar-se de um *contrato psicológico equilibrado*, na medida em que resulta da conjugação de aspectos do contrato relacional, tais como o alto nível de empenho, identificação com a organização, sua cultura e clima, desenvolvimento de competências e fomento a empregabilidade, com aspectos do contrato transacional, como uma remuneração compatível com a sua função e desempenho e focalização na entrega e nos resultados organizacionais (CUNHA et al., 2007).

### 5.1.3 Caso do profissional A3

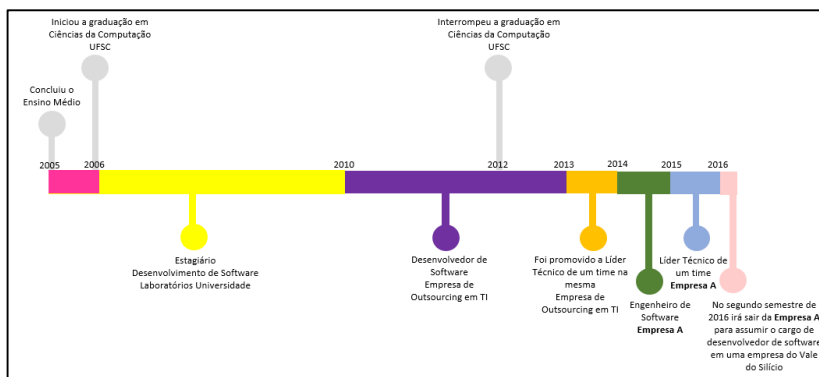


Figura 5 – Carreira Objetiva do profissional A3.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A3 tem 28 anos, é do sexo masculino, natural de Pereira Barreto (SP), casado, mora com sua esposa, sua filha e um enteado, não completou o curso de Ciências da Computação pela UFSC, evadindo na última fase. Atua há 2 anos e meio na Empresa A. Foi contratado pela Empresa A para atuar como desenvolvedor de *software* e atualmente ocupa a função de líder técnico de um time de aproximadamente 8 pessoas.

A3 atribui a sua escolha profissional ao fato de sempre ter sido um “*menino curioso*”, que gostava de consertar as coisas em casa quando algo estragava, que se identificava com computadores, jogos e legos. Por isso, tinha a intenção de fazer Engenharia da Computação. Prestou vestibular para Engenharia em São Paulo, seu estado de origem e, visto que este curso não era ofertado pela UFSC em Florianópolis, escolheu uma graduação

com currículo mais próximo, optando por Ciências da Computação. A3 acabou passando no vestibular para a UFSC e optou por mudar-se para Florianópolis para cursar a faculdade. Ao longo da graduação, realizou estágios em diferentes laboratórios da universidade que lhe possibilitaram perceber tinha uma maior identificação com o curso de Ciências da Computação do que ocorreria se tivesse escolhido Engenharia.

Na metade da graduação, A3 teve uma filha e este fato contribuiu para que postergasse a conclusão da faculdade. Seguiu as disciplinas até a última fase, entretanto, não finalizou seu trabalho de conclusão de curso e optou por não retomar. De acordo com a percepção de A3, não ter o diploma da graduação não iria limitar seu desenvolvimento, visto que considera que este não é um requisito fundamental em sua área de atuação: *“Eu não sei se é específico da minha área mas o pessoal não pede muito a formação em si. Por exemplo, eu tenho como referência o Google, como se fosse a empresa top e eles também não pedem a formação. E eu acho que a nossa profissão é muito autodidata. A gente aprende muita coisa na internet (...). Então, o diploma em si eu não vi que ia me limitar tanta coisa, nem me agregar. Não ia nem ter aumento de salário por causa de diploma e também não ia me fechar tantas portas. Pelo menos não as portas que eu me interesse iam ser fechadas por causa disso”*.

Este trecho da narrativa de A3 reflete uma realidade de muitas empresas da área de tecnologia da informação, nas quais as experiências e o *know-how* são mais importantes do que a formação acadêmica, resultando na contratação de muitos profissionais que não têm curso superior. Este aspecto, inclusive, está descrito no “Código de Cultura” da Empresa A, o qual é apresentado a todos os novos colaboradores no processo de integração: *“Se tivermos que fazer uma escolha, nós sempre vamos preferir talento, atitude e alinhamento cultural do que por experiência ou conhecimento”*.

## ● O TURN-AWAY E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE A3

Antes de atuar na Empresa A, A3 já havia passado por um processo de *turn-away* em outra organização, tal como é possível observar na Figura 5. Entretanto, por considerar que estava estagnado em termos de aprendizagem e sem perspectiva de vivência de novos desafios, buscou uma nova possibilidade de emprego, desta vez na área técnica. Através da indicação de um amigo que trabalhava na atual organização, acabou migrando para a Empresa A. Nesta organização, começou a atuar como

programador. Considera que seu bom desempenho na área técnica motivou, em sua atual empresa, a sua promoção para um cargo de gestão, passando a assumir a função de líder técnico de uma equipe: *"Não foi uma escolha minha, mas eu entendi que pra empresa era o que precisava, era onde eu mais poderia contribuir naquele momento e eu aceitei. (...) Então, eu acho que eu não tinha muito a ver com a parte de gestão foi mais como contribuidor individual que eu tinha uma alta performance e o pessoal acabou me promovendo"*. Para A3, mesmo não sendo a sua intenção inicial, o que o motivou a aceitar essa transição foi a necessidade da empresa e a vivência de um novo desafio.

Através da narrativa de A3, foi possível observar que o *turn-away*, a princípio, não foi significado como uma experiência positiva pelo mesmo. Além de identificar-se muito com a sua atuação na área técnica, não se sentia seguro para assumir tal função. Por este motivo, considera que embora fosse a necessidade da empresa, poderia ter havido um treinamento prévio, bem como uma avaliação do perfil e da maturidade para assumir o cargo: *"A transição em si foi meio que: 'precisava, vamos'. Então, a transição especificamente eu avalio que não foi bom, mas precisava. Então, eu entendo totalmente e eu também aceitei o desafio ali. Então, eu não tenho do que reclamar. (...) Então, eu acho que foi da maneira certa naquele momento. Mas se tivesse num mundo perfeito, a transição não deveria ser tão assim, porque eu sofri um pouco e um monte de colegas que trabalham comigo até hoje também sofreram nessa transição, porque geralmente a pessoa gosta de desenvolver, gosta de fazer coisas e na hora que está no auge da produtividade, de técnica, de desenvolvimento, de conhecimento, a pessoa para e fala: 'Não, agora para de fazer o que você faz de bom e vamos gerenciar pessoas, que você não sabe nada'. Então, poderia até ter tido um treinamento prévio, poderia talvez ter avaliado a maturidade, essas coisas assim. Mas eu entendo que na época era o certo a se fazer. Não sei se eu sou maduro o suficiente pra ser líder ou gerente e eu também gosto bastante da parte técnica. Então, inclusive, quando eu troquei deu um pouco de conflito porque eu queria meter a mão na massa e o cargo de gestão exige que você coloque menos a mão na massa e mais gerencie pessoas. Então, foram vários conflitos meus que eu tive que resolver. E eu falei: não, agora o que eu tenho pra hoje é isso. Então, vamos lá"*.

Também fica claro na narrativa de A3 a sensação experimentada pelo mesmo de falta de suporte organizacional no período desta transição. Para A3, o desenvolvimento de competências voltadas para a gestão ocorreu por "tentativa e erro" e sem auxílio ou direcionamento por parte de



seus superiores: *“Não foi assim: eu virei, fui errando e daí tive apoio para ir corrigindo os erros, para apontar os erros e tal, para sugestões de melhorias e tal. Foi mais o contrário: virei, errava, arrumava, vamos lá...aprendia e tal e continuava”*. Todavia, pontuou que após um tempo no novo cargo de gestão, a participação em um curso de formação de lideranças ofertado pela empresa também o auxiliou a desenvolver habilidades facilitadoras para o exercício de sua nova função, bem como a identificar-se mais com a mesma: *“Depois que eu comecei a estudar, aprender, o pessoal da (Empresa A) também pagou o curso de liderança, esse tipo de coisa, eu comecei a gostar mais da área de liderança. Talvez antes eu não gostava porque eu fazia mal ou por que não sabia fazer. Então, depois que eu aprendi um pouco disso eu achei legal mas nem tudo eu gosto.”*

Considera como pontos positivos de atuar em um cargo de liderança poder participar do desenvolvimento das pessoas, lidar com pessoas, trabalhar a motivação das pessoas e construir uma visão e passar para o seu time. Como aspectos negativos, pontua atividades específicas de seu cotidiano tais como gerenciar a entrega dos projetos, fazer planejamento, cobrar as pessoas e criar um ritmo para a equipe.

Em relação ao seu projeto de desenvolvimento de carreira, A3 pontua que não costuma pensar nisso. Entretanto, considera que uma necessidade sua é atuar em empresas que estejam inovando em alguma área e que possa sentir que contribuiu para este processo. Além disso, pontua que: *“Querida ter alguma contribuição que deixasse meu nome, que seja dentro da empresa e que essa empresa tenha algum lugar no mundo, seja no Brasil. Não é bem reconhecimento. Não que as pessoas me conheçam, mas eu saber que eu participei, que eu contribui para melhorar alguma coisa assim, mais nesta linha. Porque na (Empresa A), eu sinto que eu contribui bastante para o crescimento deles. Então só esse sentimento de que não eu não fiquei trabalhando só trazendo dinheiro pra casa, só cuidando família, só fazendo isso, só vivendo aquilo e tal...mas eu sentir que eu construí alguma coisa, que eu fui importante pra alguma coisa além de todo o resto, da parte da família, de viver a vida”*.

Contribuir para a criação de algo útil e participar da inovação tecnológica e do processo criativo foi, inclusive, o que motivou A3 a optar por sair da empresa na qual trabalha atualmente. No momento da realização desta entrevista, estava em seu último mês de trabalho na empresa A. Após ser aprovado em um processo seletivo para atuar em uma empresa americana, optou, mais uma vez, por voltar a atuar na área técnica. De acordo com A3, ele sempre teve o sonho de trabalhar em uma “das tops em

tecnologia mundial”, principalmente localizadas na Califórnia (EUA): “As principais inovações vem de lá, né? Então aqui a gente segue a onda, mas poucas empresas talvez têm um nível de inovação. A gente quase não cria. A gente basicamente aprende com eles e tenta fazer isso em casa”.

De acordo com A3, caso continuasse atuando na empresa em que está, gostaria de voltar a atuar na área técnica. Inclusive em seu processo de negociação no momento de saída, avaliou junto aos diretores a possibilidade de tocar um projeto técnico e voltar a “colocar a mão na massa”. Todavia, mesmo tendo essa possibilidade garantida, optou por “seguir seu sonho” e trabalhar na empresa americana.

### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE A3 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, A2 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ele incluem o cumprimento da função para a qual foi designado, principalmente desenvolvendo as pessoas ao seu redor através de seu cargo de liderança técnica, os reconhecendo e incentivando e que auxilie a manter e perpetuar a cultura da empresa. Acredita que vem suprindo as necessidades da organização na medida em que vem realizando tais ações da melhor maneira possível.

Quadro 5 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A3.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
A3	1) Que cumpra a sua função designada pela empresa; 2) Que desenvolva as pessoas ao seu redor; 3) Que auxilie a manter e perpetuar a cultura da empresa; 4) Que reconheça e incentive o trabalho dos demais colegas.	1) Desafios 2) Aprender coisas novas; 3) Suporte/Apoio Organizacional para o desenvolvimento de competências 4) Capacitações e treinamentos 5) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 6) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 7) Valorização salarial para profissionais da área técnica 8) Liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias 9) Autonomia (para escolher as

		tecnologias e metodologias a serem utilizadas) 10) Trabalhar em algo que tenha um propósito e sentido em sua vida 11) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 12) Contribuir para o avanço tecnológico/inovação 13) Formação estratégica das equipes de acordo com cada projeto
--	--	--

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Já no que se refere as suas expectativas acerca do que a empresa deve lhe oferecer, A3 citou aspectos que englobam desafios e possibilidade de contribuir com o avanço tecnológico, aprendizagem (capacitações e treinamentos e suporte para o desenvolvimento de competências), possibilidades de desenvolvimento de carreira (possibilidade de crescimento e de desenvolvimento na vertente técnica de carreira e valorização salarial para profissionais que atuam na área técnica), liberdade e autonomia e gestão e formação estratégica das equipes de acordo com cada projeto para obterem melhores resultados (o que, segundo ele, não é realizado atualmente), tal como pode ser observado no Quadro 5. Na percepção de A3, os times de desenvolvimento deveriam ser reestruturados a cada projeto, tanto no que se refere ao número de pessoas que o compõem quanto em relação aos sujeitos que dele fazem parte (visando ter pessoas especialistas em determinado assunto correlato com o projeto em questão): *“Com as mesmas pessoas, a gente não está com a melhor formação de time, vamos supor, para tentar ganhar o jogo” (A3)*. Caso as equipes fossem reestruturadas dessa forma, acredita que atingiriam melhores resultados.

Os termos do contrato psicológico estabelecido entre A3 e sua organização também aproximam-se de um contrato equilibrado, na medida em que unem aspectos do contrato psicológico relacional e do transacional (CUNHA et al., 2007). Observa-se que ao mesmo tempo em que A3 deseja que a empresa apoie sua aprendizagem contínua, que lhe propicie oportunidades de desenvolvimento de carreira e que fomente sua empregabilidade, também entende que estes termos são renegociados em resposta as mudanças nas necessidades da empresa e do próprio profissional (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Assim, realizou um *turn-away* por compreender que era uma necessidade da sua organização em um determinado momento, mesmo não estando de acordo com suas

expectativas tanto no que se refere ao seu desenvolvimento de carreira, quanto em relação ao suporte organizacional recebido para o desenvolvimento de competências. Todavia, conforme seu relato, a empresa lhe oferece a “*oportunidade de ser o que você quiser lá dentro*” e, caso optasse por continuar trabalhando na mesma a despeito da proposta de atuar em uma empresa americana, já teria negociado a possibilidade de retorno a uma função na área técnica em sua organização atual.

A expectativa frustrada de A3 em relação a poder atuar com inovação tecnológica e criação também motivou a mudança de emprego de A3, o que poderia dar indícios de uma possível ruptura deste contrato. Porém, na percepção de A3 o que a empresa lhe oferece atualmente vai ao encontro de suas necessidades e objetivos e se não fosse o seu “*sonho trabalhar em uma empresa da Califórnia*”, não teria a intenção de sair da Empresa A.

#### 5.1.4 Caso do profissional B1

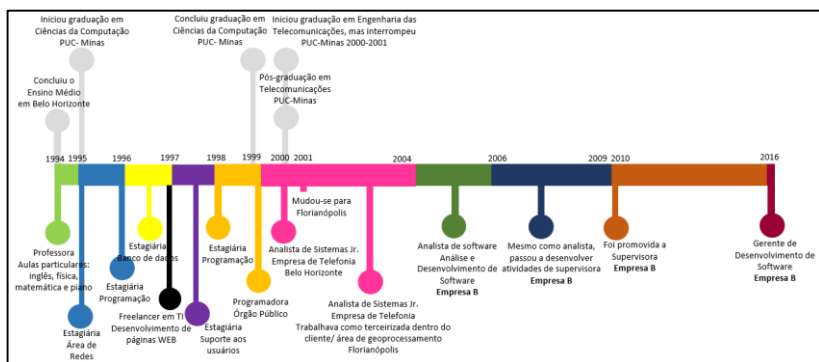


Figura 6 – Carreira Objetiva da profissional B1.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

B1 tem 39 anos, é do sexo feminino, natural de Belo Horizonte (MG), casada, mora com seu esposo e seus dois filhos, formada em Ciências da Computação pela PUC Minas. Atua há 12 anos na empresa B. Foi contratada pela empresa B para atuar como Analista de *Software* e há 02 meses foi promovida ao cargo de Gerente de Desenvolvimento, liderando uma equipe de 35 pessoas.

Sobre a sua escolha profissional, B1 apontou ter ficado em dúvida se optava por Medicina ou Ciências da Computação, cursos que tinham disciplinas nas quais apresentava um bom desempenho na escola. Por

identificar-se com matemática e física e avaliar que o mercado de trabalho para a área de TI estava em constante expansão, realizou o vestibular para Ciências da Computação e optou por dar continuidade ao curso.

B1 demonstra ter um perfil generalista. Considera que sempre teve interesses múltiplos e que gostava de estar envolvida em muitas atividades. Na época da escola, dava aulas particulares de matemática, física, inglês e piano. Quando entrou na faculdade, realizou estágios em diferentes áreas de atuação na área de TI além de prestar serviços como *freelancer*, que lhe oportunizaram identificar seus principais interesses de atuação. Sua especialização (Telecomunicações) foi escolhida a partir de demandas com as quais estava lidando no trabalho e também em virtude de uma demanda de mercado (área em expansão, em sua percepção). A realização da pós-graduação a motivou a iniciar o curso de graduação em Engenharia de Telecomunicações, trabalhando durante o dia e fazendo a segunda graduação no período da noite. Todavia, não chegou a concluir esta faculdade.

Quando casou, optou por mudar-se para Florianópolis junto com o esposo em busca de qualidade de vida. Procuravam morar em uma cidade que tivesse praia e clima parecidos com a cidade natal de seu esposo, o qual é estrangeiro. Ao estabelecer-se em Florianópolis, continuou a trabalhar na mesma empresa em que atuava em Belo Horizonte, entretanto, na sede de uma organização para a qual prestavam serviços terceirizados em Florianópolis, conforme é possível observar na Figura 6. Atuou nessa empresa na área de análise e programação para geoprocessamento e chegou a assumir uma função de líder de equipe por um período. Ficou nessa empresa atuando como terceirizada por um período de 3 anos. Todavia, por perceber-se estagnada e sem perspectiva de crescimento, optou por buscar uma nova oportunidade no mercado. Então, começou a trabalhar na empresa B. Na época, também na área de geoprocessamento e, a partir de então, foi desenvolvendo diferentes funções dentro desta empresa.

#### • O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE B1

De acordo com B1, através das atividades profissionais realizadas ao longo de sua carreira, a mesma percebeu identificar-se mais com as atividades voltadas para gestão do que atreladas à programação. Por este motivo, B1 considera que mesmo não sendo contratada formalmente para o desempenho de atividades de liderança, em algumas empresas nas quais trabalhou acabava assumindo essas funções por identificação e, em virtude

de seu bom desempenho nestas atividades, seus superiores assentiam a sua continuidade, por vezes resultando em promoções para cargos de liderança.

Para B1, o seu processo de *turn-away* dentro da Empresa B também ocorreu desta forma. Há aproximadamente 10 anos, em um período de expansão da empresa, no qual a mesma adquiriu novas organizações e adicionou um número significativo de pessoas às equipes, B1 atuava na área de análise e desenvolvimento de programas. Neste momento, de acordo com B1, as equipes foram crescendo e sentia-se a falta de pessoas que assumissem funções de liderança, visto que as consideradas “mais experientes” não queriam desempenhar tais funções. Por identificação, B1 começou a realizar atividades de supervisão da sua equipe e, ao mesmo tempo, foi deixando de realizar atividades voltadas exclusivamente para a área técnica. Atuou nesta nova função durante um período de três anos sem receber o cargo de supervisora, bem como sem obter nenhum aumento salarial ou de benefícios. Após uma mudança de diretoria, o novo diretor observou que a mesma estava desempenhando uma função não correlata com o seu cargo formal e então a promoveu à supervisora. Realizou atividades voltadas para gestão de projetos, liderando diferentes equipes durante o período seguinte. Então, há aproximadamente dois meses, em outra mudança de diretoria, o gerente de sua área foi demitido e B1 foi promovida ao cargo de Gerente de Desenvolvimento.

A respeito de seu processo se *turn-away*, B1 avalia que foi satisfatório e que está mais realizada atualmente atuando em um cargo de liderança do que quando trabalhava na área técnica: *“É igual eu falei, que é uma coisa que estava sempre dentro de mim. Não foi nem uma escolha, vamos dizer. Foi uma escolha inconsciente, né? Como eu gostava dessas atividades, eu sempre puxei essas atividades inconscientemente. Então os cargos vieram muito mais por mostrar o meu trabalho do que por ambição: ‘Eu quero ser isso’. Para mim, foi satisfatório sim, porque eu gosto do que eu faço, né? Hoje eu sou muito mais feliz, desde a época da supervisão, muito mais feliz com a atividade de gestão do que a atividade técnica. A atividade técnica para mim sempre foi muito maçante, cansativa, saía daqui exausta. Hoje eu saio menos cansada e mais feliz, então realmente é o que eu gosto de fazer”*.

Como pontos positivos de atuar em uma função de liderança, B1 pontua a identificação com as atividades que realiza, a autonomia para sugerir mudanças e para colocar suas ideias em prática. Como ponto negativo percebe o fato de ter que se manter atualizada na área técnica para poder gerir a sua equipe. De acordo com B1, isso é necessário para que ela possa discernir os melhores caminhos a serem tomados pela equipe.

Percebe esta constante atualização como uma limitação sua, visto que mesmo sendo uma necessidade, atualmente suas atividades não lhe exigem “colocar a mão na massa e programar”, o que demanda muita disciplina para dar conta desta tarefa. Também percebe como uma limitação sua a dedicação aos aspectos operacionais em detrimento de questões estratégicas, visto que sua transição para o cargo de gerência é recente e ainda não está conseguindo focar nestas questões como gostaria.

Como projeto de desenvolvimento de carreira, B1 pretende consolidar-se como uma gerente de desenvolvimento que poderia ser adaptável a qualquer empresa. Para isso, pretende aperfeiçoar-se nessa área através de suas vivências no exercício desta função de gerente e de cursos voltados para a gestão de pessoas e gestão estratégica. Para B1, o seu desenvolvimento de carreira está relacionado à aquisição de novas habilidades e conhecimentos: *“Vamos dizer assim, não sou muito ambiciosa em questão de cargo, tá? Eu acho que se eu estiver fazendo um trabalho bom e continuar me esforçando no sentido de cada vez ter mais facilidade de fazer esse trabalho, estudando, praticando, eu acho que as outras coisas elas vem com o tempo. Então assim, eu não tenho um objetivo assim de: ‘Ah, sei lá, em 5 anos eu quero ser diretora de desenvolvimento’. Não, para mim é assim, se eu estou fazendo um trabalho bom e vai chegar uma oportunidade de ser isso ou aquilo, eu vou ter a oportunidade de escolher. A minha ideia é sempre estar crescendo para eu ter a oportunidade de escolher quando chegar a hora, alguma nova possibilidade, sabe? Muito nesse sentido”*.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE B1 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, B1 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ela são que a mesma possa cumprir a função designada para ela, contribuir para o desenvolvimento da empresa, comprometimento (“vestir a camisa”), aspectos que a mesma considera que já vem oferecendo para a sua organização. Já no que se refere as expectativas de B1 acerca do que a empresa deve lhe oferecer, a mesma cita tanto retornos, tais como estabilidade, cumprir com as questões legais, não atrasar salários, reconhecimento, quanto aspectos relacionados a carreira (possibilidades de desenvolvimento e crescimento para ela, bem como de progressão na área técnica para os seus “liderados”), uma cultura menos rígida e mais flexível do possui atualmente (quanto a vestimenta, espaço físico, flexibilidade de

horário) e um ambiente de trabalho adequado, tal como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B1.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
<b>B1</b>	1) Que cumpra a sua função designada pela empresa; 2) Que contribua para o desenvolvimento/crescimento da empresa; 3) Comprometimento ("Vestir a camisa")	1) Desafios 2) Aprender coisas novas; 3) Flexibilidade de horário; 4) Flexibilidade em relação a vestimentas; 5) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 6) Valorização salarial para profissionais da área técnica 7) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 8) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 9) Pagamento em dia 10) Cumprir com as questões legais 11) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 12) Espaço físico descontraído 13) Liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias 14) Autonomia (para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas) 15) Trabalhar com algo que se identifica/tem aptidão 16) Remuneração superior 17) Estabilidade

Fonte: Elaboração da autora, 2017.



Os aspectos que compõem o contrato psicológico de B1 tendem a aproximar-se de um contrato denominado *relacional* (ROUSSEAU, 1989). Este tipo de contrato psicológico é caracterizado por um relacionamento com obrigações fluidas em um contexto de longa duração ou sem um final definido, onde existe a troca de benefícios não monetários, como lealdade, comprometimento, dedicação ao trabalho e reconhecimento. Neste sentido, é possível identificar que os aspectos que acredita que deve oferecer para a sua organização transcendem o simples desempenho do que lhe é consignado, mas que também contribua para o desenvolvimento da empresa e “*vista a camisa da mesma*”, tal como expresso no relato a seguir: “[*A empresa espera que*]  *você sempre tenha a proatividade de melhorar, mesmo que não seja a sua responsabilidade, eu posso opinar, eu posso sugerir, eu posso mudar ideias. Então, ter esse envolvimento com a empresa de, igual eu falo, de vestir a camisa né, porque você vê... muitas pessoas às vezes não evoluem muito porque a pessoa às vezes fala: ‘Não. Deu meu horário, eu vou embora’. Não, você tem que vestir a camisa, ter a sensação de que a empresa é sua também, né, se doar nesse sentido”*.

A definição de B1 acerca do que a empresa espera dela vai ao encontro do que é identificado como um dos vínculos entre sujeito e organização descritos no marco teórico deste estudo que seria denominado como cidadania organizacional. Este vínculo é caracterizado pelos atos benéficos à organização que são ofertados de forma espontânea pelos trabalhadores e que podem ser interpretados pelos funcionários como doações (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Desta forma, conforme contextualiza B1, a partir de uma compreensão de reciprocidade, o comportamento de ficar para além do horário estipulado no contrato a partir de uma necessidade organizacional, poderia permitir a este sujeito acreditar que no futuro a organização deveria retribuir seus gestos sociais de ajuda.

Ademais, as expectativas de B1 acerca do que a empresa deve lhe oferecer também reflete características de um *contrato psicológico relacional*, na medida em que tem a expectativa de uma remuneração compatível, estabilidade (já atua na empresa há 12 anos), possibilidades de desenvolvimento de carreira, cuidados em relação aos seus interesses (flexibilidade, autonomia, liberdade). Para B1 o que a empresa lhe oferece atualmente vai ao encontro de suas necessidades e objetivos. Entretanto, gostaria de obter um salário superior.

### 5.1.5 Caso do profissional B2

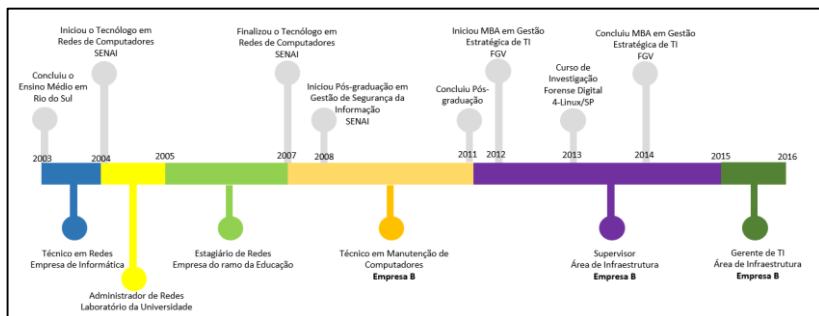


Figura 7 – Carreira Objetiva do profissional B2.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

B2 tem 30 anos, é do sexo masculino, natural de Rio do Sul (SC), solteiro, mora sozinho, formado no curso Técnico em Redes de Computadores pelo SENAI/SC. Atua há 09 anos na empresa B. Foi contratado pela Empresa B para atuar como técnico em manutenção de computadores. Foi promovido à supervisor e há um ano e meio passou por uma outra promoção na qual assumiu a função de Gerente de TI de uma equipe formada por 25 pessoas, tornando-se responsável pelas áreas de informática e manutenção, redes e serviços e sistemas de informação internos (desenvolvidos para o uso dos próprios colaboradores da empresa).

Em relação à opção por trabalhar com TI, quando o pai de B2 lhe ofereceu um curso de manutenção de computadores como uma forma de “proteger” o computador da família de sucessivos reparos em decorrência do mal-uso por parte do filho, o mesmo nem imaginava que poderia estar contribuindo para a futura escolha profissional do mesmo. B2 considerava-se curioso. Gostava de desmontar o computador para ver como funcionava. Iniciou sua carreira na área de TI aos 15 anos, realizando atividades de assistência técnica e manutenção de computadores, novamente através do incentivo do pai, junto a um amigo da família. Na época, trabalhava durante o dia e cursava o ensino médio à noite. Durante este período, também realizou um curso técnico na área de manutenção de computadores.

No final do ensino médio, quando chegou o momento de escolher uma profissão, B2 optou por dar continuidade em sua atuação na área. Apontou que a escolha pelo curso de Redes de Computadores levou em consideração o interesse por fazer os computadores funcionarem e se comunicarem, a carência de profissionais que atuassem com isto na sua

região e a possibilidade de se inserir mais facilmente no mercado de trabalho.

Deste modo, saiu da sua cidade natal (Rio do Sul) e foi morar em Florianópolis junto com amigos para poderem cursar o tecnólogo em Gestão de TI, o qual não era ofertado em sua região. Sua ideia inicial era se formar e voltar para atuar em sua cidade. Entretanto, avaliou que dentro de sua área de interesse, existia uma concentração superior de ofertas de trabalho na capital e, por isso, resolveu permanecer em Florianópolis. Em sua trajetória profissional, conforme é possível observar na Figura 7, sempre buscou atividades voltadas para área de infraestrutura de redes de computadores. Embora tenha sido contratado pela empresa B para atuar em uma vaga de assistência técnica e manutenção de computadores, sempre que aparecia algum problema na área de redes, B2 procurava resolver e, após 06 meses nesta organização, passou a atuar na sua área de interesse (infraestrutura de redes).

#### • O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE B1

Trabalhando na área de infraestrutura na empresa B, B2 observou que passou a ser considerado um líder técnico em sua equipe. Como não possuíam um supervisor na época, sempre que os colegas tinham alguma dúvida, o procuravam para tentar resolver. E, segundo ele, este aspecto contribuiu para que, em um momento de expansão da empresa, fosse criado este cargo e ele fosse promovido a supervisor da equipe. Para B2, essa não era a sua intenção no momento, mas visualizou uma possibilidade de crescimento e aceitou prontamente a proposta.

Atuou como supervisor de equipes durante um período de quatro anos. Durante este tempo, buscou especializar-se na área de gestão em TI e há um ano e meio, a partir da saída de sua gerente da empresa, surgiu a possibilidade de se tornar Gerente de TI. B2 considera que esta promoção veio no momento certo: *“Eu já falava pra a (gerente) que um dia eu, com certeza, ia querer virar essa chave porque tu fica ali muito tempo com a mão na massa e já não era mais o que eu queria. Eu já tava em um momento de transição. Se não fosse ali, ia ser em outro lugar, entendeu? Já era supervisor. Então, no final de 2014 eu já tava fazendo esse MBA em gestão e abriu totalmente o horizonte pra mim esse MBA e eu vi toda essa parte de gerenciamento de TI que existe, as normas e tudo mais e me encantei por tudo aquilo ali. Eu queria sair dessa parte técnica, queria virar a chave dentro de TI, que é o que eu gosto e que conheço, né? (...) Me foi oferecida*

*a vaga, né? Eu tinha a escolha de aceitar ou recusar. Mas como eu te falei: era a hora já. Era a hora de eu assumir um desafio diferente”.*

Para B2 o processo de *turn-away* foi considerado satisfatório, principalmente agora que assumiu o cargo de gerência. O conhecimento da parte técnica é considerado por ele como fundamental em sua atividade de gestão atualmente, visto que possibilita uma compreensão sistêmica do trabalho que vem sendo realizado pela equipe. Como aspectos positivos de ter assumido esta função de liderança, B2 pontua a rede de relações que estabeleceu (*networking*), autonomia para sugerir mudanças e para colocar suas ideias em prática, estar mais integrado a área de negócios da empresa e poder contribuir para a melhoria do desempenho e performance da equipe, refletindo em ganhos para a empresa. Como aspectos negativos, pontua a pressão em virtude das responsabilidades atreladas as suas tarefas e a necessidade de trabalhar fora do horário de expediente para garantir que a operação continue funcionando. Como atua em uma área de infraestrutura de redes, caso exista algum problema, o mesmo é acionado, independentemente de horário.

Em relação ao seu projeto de desenvolvimento de carreira, B2 pontua que daqui cinco anos gostaria de já ter desenvolvido competências suficientes para assumir um cargo de diretoria em sua empresa. Já daqui há 10 anos, pretende já ter adquirido *know how* suficiente para abrir a sua própria empresa de consultoria na área de segurança da informação. Como um objetivo paralelo, pretende passar em um concurso para atuar como perito da Polícia Federal na área de investigação forense, segurança da informação e crimes virtuais. B2 pontua que sempre teve interesse em atuar nessa área e, inclusive já teve a oportunidade de fazê-lo em um projeto dentro da empresa. Após participar deste projeto, realizou um curso técnico investigação forense digital e vem estudando para se preparar para um concurso da área.

## • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE B2 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, B2 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ele são que o mesmo cumpra a sua função, oferecendo resultados e a entrega dos projetos. Todavia, afirma que atualmente é cobrado por suas funções operacionais e técnicas, tais como deixar o ambiente de TI da empresa em perfeito funcionamento (infraestrutura de servidores, redes e datacenter em pleno funcionamento) e não por suas funções de gestão,

atreladas à participação em discussões estratégicas da empresa acerca de objetivos, metas, orçamento para o próximo ano e negócios. Por ocupar um cargo de gestão e vir se especializando na área, B2 aponta que poderia contribuir com a empresa de forma mais efetiva do que vem contribuindo hoje, participando do planejamento estratégico da organização. Porém, relata que estas discussões ocorrem a nível de diretoria, o que frustra suas expectativas.

Em relação as suas expectativas acerca do que a empresa deve lhe oferecer, B2 prioriza aspectos que envolvem autonomia e menos rigidez, tais como liberdade para arriscar, sugerir mudanças, colocar em prática suas ideias, contribuir a nível estratégico nas tomadas de decisões, autonomia para escolher tecnologias e metodologias mais atuais, cultura menos rígida e mais flexível (quanto a vestimenta e flexibilidade de horário) e controle menos rígido do comportamento dos funcionários. Também pontua as possibilidades de desenvolvimento de carreira e transparência em relação ao plano de cargos e salários oferecido pela sua organização para que os colaboradores possam visualizar as possíveis curvas de crescimento, vivência de desafios, promover a integração entre as pessoas que ali atuam e ambiente de trabalho adequado, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B2.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
<b>B2</b>	1) Que cumpra a sua função; 2) Resultado e entrega; 3) Contribuição apenas à nível operacional e técnico, a despeito de seu interesse.	1) Desafios 2) Flexibilidade de horário 3) Flexibilidade em relação a vestimentas 4) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 5) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 6) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 7) Autonomia (para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas) 8) Liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias 9) Trabalhar em algo que seja útil (que mude ou auxilie a vida das pessoas/função social do trabalho) 10) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 11) Contribuir para o avanço tecnológico/ inovação 12) Promoção da integração das pessoas que ali atuam (boa relação entre os colegas de trabalho) 13) Controle menos rígido do comportamento dos funcionários 14) Espaço para contribuir mais à nível estratégico

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Para B2, a relação com a sua empresa deve constituir-se de uma troca contínua, em que ele oferece suas habilidades e competências para auxiliar no desenvolvimento da empresa e a mesma lhe oferece possibilidades de crescimento, tal como expresso no trecho a seguir: *“Eu acho que é um troca-troca, né? Eu tô ganhando, eu tô vendo que eu tô crescendo profissionalmente e enquanto isso eu tô vendo que eu também tô ajudando a empresa. Então, é esse crescimento profissional. Porque pra mim, a partir do momento que eu vejo que eu não tenho mais possibilidades de*

*crescimento dentro da empresa, que eu vou ficar naquele nível, estacionado, realmente eu não tenho mais interesse em ficar ali. Porque os meus dias vão se tornar monótonos, vai ser chato ir trabalhar. (...)Se ela me travar isso, então pra mim não serve mais”.*

As características do contrato psicológico estabelecido entre B2 e sua organização aproximam-se de um *contrato equilibrado* (CUNHA et al., 2007). É possível observar que para além de cumprir simplesmente a sua função e o que a empresa espera dele, B2 deseja ajudar a organização a tornar-se e manter-se competitiva no mercado, através do uso de tecnologias mais modernas e de seus conhecimentos acerca da gestão em TI. Também vincula o seu projeto de desenvolvimento de carreira a possibilidades de crescimento dentro da empresa B, na medida em que vislumbra assumir cargos hierárquicos superiores na organização, demonstrando uma perspectiva de relacionamento a longo prazo com a mesma.

B2 acredita que o que é oferecido pela Empresa B atualmente atende em parte as suas necessidades e objetivos visto que, por vezes, se sente subutilizado. Principalmente a partir da realização do seu *turn-away*, tinha a expectativa de que poderia contribuir mais com seus conhecimentos em decisões políticas e estratégicas da organização. Todavia, esta expectativa não foi suprida. Também pontua que gostaria de ter acesso a algumas tecnologias que a empresa reluta em adotar em virtude do receio de ser algo novo e em relação ao investimento financeiro para adquiri-la. Para B2, por vezes a empresa “*perde o time*” e quando avalia a necessidade e aprova a mudança, já perdeu o diferencial competitivo, visto que muitos concorrentes já se atualizaram anteriormente. Outro aspecto pontuado por B3 é que a empresa B atualmente oferece salários defasados em comparação ao que vem sendo praticado pelo mercado, o que contribui para a perda de alguns “talentos” da organização: “*Eu acho que não estão procurando. Porque se eles procurarem, eles, com certeza, vão ter ofertas melhores. Porque o pessoal um pouco mais antigo meio que se acomodou. Porque se eles olharem pra fora, eles vão ver que o mercado tá praticando algo totalmente diferente do que a gente está praticando ali, entendeu?*”.

### 5.1.6 Caso do profissional B3

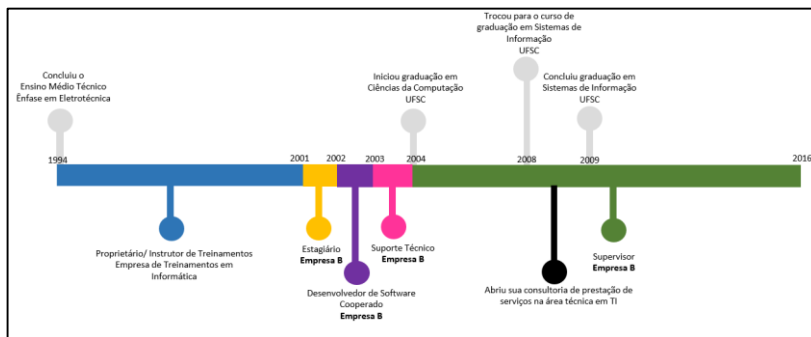


Figura 8 – Carreira Objetiva do profissional B3.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

B3 tem 38 anos, é do sexo masculino, natural de Florianópolis (SC), casado, mora com sua esposa, formado em Sistemas de Informação pela UFSC. Atua há 15 anos na empresa B. Foi contratado pela empresa B para atuar como estagiário durante a sua graduação e há 12 anos ocupa a função de Supervisor de uma equipe formada por 14 pessoas. Em paralelo com sua atividade na empresa em questão, B3 possui uma consultoria na área técnica em TI, cujo foco é auxiliar empresas que querem evoluir tecnicamente em seus processos.

Na percepção de B3 não foi ele quem escolheu a carreira de TI, mas sim foi escolhido. Desde criança, sempre se identificou com o universo eletrônico. Costumava desmontar e remontar os objetos para entender como funcionavam. Quando os primeiros computadores chegaram ao seu bairro, a vizinhança logo recorreu ao “filho do vizinho” para entender como funcionava essa nova tecnologia: *“Ah, tem como dar um curso de informática pra mim, porque eu comprei um computador e não sei o que fazer, como usar’.* Então foi algo que não fui eu que procurei. O negócio veio bater na minha porta”.

Foi assim que B3 identificou uma oportunidade de trabalho. Com aproximadamente 16 anos, entrou na Escola Técnica com ênfase em Eletrônica e começou a ministrar cursos para os vizinhos, ensinando-os desde um primeiro contato com o computador até o uso de ferramentas e programas específicos. No início, ministrava esses cursos na casa das pessoas. Depois, transformou um cômodo na casa dos pais em uma sala de capacitações. E, na sequência, alugou um andar em um prédio no centro da cidade e contratou uma equipe de professores para capacitar pessoas. Em



seu espaço, começou a ministrar cursos técnicos que incentivavam o avanço e desenvolvimento tecnológico, os quais eram financiados pelo governo. Neste período, para além das capacitações, a empresa também passou a atuar nos ramos da diagramação, manutenção e desenvolvimento de *software*.

Seu negócio estava em plena expansão e contava com uma equipe de 07 pessoas quando optou por fechá-lo. B3 justifica a decisão em virtude de um *“baque profissional”*. Relata que um amigo de infância, que teve os estudos financiados por seu pai e que trabalhava em sua empresa de treinamentos por um período de 5 anos, o acionou na justiça por não ter recebido horas extras. Segundo B3, *“sua imaturidade na parte de gestão”*, contribuiu para que entrasse em depressão e resolvesse fechar seu negócio. Neste período, estava cursando a segunda fase do curso de Ciências da Computação<sup>28</sup>. Então, alguns dias depois de ter fechado a sua empresa, recebeu um email anunciando vagas disponíveis na Empresa B. Enviou o seu currículo e após duas semanas começou a trabalhar como estagiário na atual empresa em que atua. Passado um período, foi efetivado e atuou como programador. Na sequência, foi convidado a tocar um novo projeto, prestando suporte técnico aos programas que anteriormente participara do desenvolvimento, tal como pode ser observado na Figura 8.

#### • O TURN-AWAY E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE B3

A área de suporte técnico foi crescendo, foram sendo acrescentadas pessoas a esta equipe e B3 começou a realizar atividades voltadas para gestão: *“Primeiro, pela facilidade que eu tinha com as pessoas, de chegar, conversar e orientar. Então, eu acho que isso ajudou muito. E eu acabo assumindo a responsabilidade de um monte de coisas. Então, eu digo: ‘Deixa aqui que eu faço’. Daí eu vou lá, organizo a atividade e começo a distribuir: ‘Olha, tu faz isso, tu faz aquilo’. E eu acho que isso aí começou a despertar o interesse das pessoas, né?”*. Embora não fizesse parte do seu planejamento, após desempenhar atividades de liderança por um tempo, foi

---

<sup>28</sup> B3 cursou até a oitava fase do curso de Ciências da Computação. Em virtude de uma demanda de trabalho na qual precisava se deslocar frequentemente para o Rio de Janeiro pela Empresa B, necessitou trancar universidade. Quando este período de viagens se estabilizou, o curso de Ciências da Computação havia migrado para período integral, impossibilitando conciliar estudos com o trabalho. Por este motivo, transferiu sua graduação para Sistemas de Informação e acabou formando-se neste curso.

convocado a assumir um cargo de supervisão na área de suporte técnico: *“Foi algo que aconteceu assim meio de surpresa. Não era algo que eu almejava, até porque, vamos dizer assim, eu tinha um trauma. Eu já tinha saído dessa área. Eu acabei sendo empurrado. Às vezes, até por características da pessoa, tu acaba assumindo mais coisas e coordenando as atividades, daí tu vai sendo empurrado pra esse lado, sabe? E hoje, eu não tenho problema com isso. Eu gosto até de trabalhar nessa área”*.

Após atuar por um período de 12 anos na função de supervisor, avalia que os pontos positivos de assumir uma função de liderança constituem-se como a rede de relações que estabeleceu (*networking*), a relação de confiança e de comprometimento com a sua equipe, ser reconhecido pela equipe, ter uma visão mais ampla do negócio (uma visão sistêmica do todo) e ter uma função social em seu trabalho na medida em que pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas ao seu redor, da sua equipe. Como aspectos negativos atrelados ao seu cargo, pontua que seu trabalho muitas vezes depende da produtividade dos outros, que nem sempre você tem o controle sobre os resultados do trabalho das pessoas, saber lidar com determinadas perfis, gerenciar a nova geração que, segundo ele, apresenta menor comprometimento, atuar em empresas “engessadas”, mediar os interesses dos funcionários e organização, ter que defender ideias ou convencer pessoas sobre aspectos que por vezes você não concorda e tentar manter um clima organizacional positivo mesmo quando você discorda de algo que está sendo feito.

A respeito da área técnica em TI, na qual atuava anteriormente, B3 pontua: *“Porque na verdade desde pequeno eu me identifico muito com a área técnica, entendeu? Apesar de gostar da gestão de pessoas, é algo que me deixa mais à vontade, entendeu? Tu desenvolver alguma coisa e ver funcionando, isso dá uma satisfação boa, sabe? E a área de gestão, as vezes, é meio ingrata, em termos de resposta das pessoas”*. Percebe que as vantagens de trabalhar na área técnica envolvem uma atuação mais individual (“*só precisa se preocupar com o seu trabalho*”), a produtividade ser mais palpável e concreta do que na área de gestão, a possibilidade de ver funcionar algo que você desenvolveu, desenvolver algo útil para as pessoas e a sensação de você ser o responsável pela criação de algo novo. Já como aspecto negativo, aponta o fato de alguns profissionais especializarem-se muito em apenas uma área específica de TI, o que, segundo ele, pode contribuir para se perca a visão do todo e para que o trabalho não seja mais desafiante, na medida em que se tem do domínio de uma tecnologia em particular.

Como objetivos de desenvolvimento de carreira, pretende cursar um mestrado ou especialização na área de inteligência artificial, pois é uma área pouco explorada, mas pontua que ainda não encontrou um currículo que desperte o seu interesse. Está em um momento de dúvida se continua atuando na empresa B ou se sai para tocar a própria consultoria. Por isso, relata que tem dificuldades para identificar metas futuras de desenvolvimento de carreira. B3 afirma que está desmotivado, que a empresa cresceu muito, virou muito “comercial” e as áreas administrativa e operacional não acompanharam este crescimento. Para seu desenvolvimento de carreira, B3 não vislumbra a possibilidade de assumir um cargo de diretoria, visto que, em sua opinião este cargo estaria mais associado ao nível estratégico da organização (planejamento, procurar parcerias e negócios) e o afastaria do trabalho com as pessoas, o que valoriza muito.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE B3 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, B3 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ele são que o mesmo contribua para o desenvolvimento das pessoas ao seu redor, que seja comprometido e que apresente uma relação de confiança com a organização. No que se refere a estes aspectos, acredita que atualmente supre as expectativas da organização vinculadas ao seu trabalho.

Já no que se refere as suas expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer, B3 pontua que atualmente a empresa supre as suas expectativas no que tange à oferta de um ambiente de trabalho adequado, vivência de desafios e aprendizagens constantes e a possibilidade de trabalhar em algo útil, que auxilie na vida das pessoas. Todavia, aponta que, dentre os aspectos que considera importantes acerca dos deveres da organização em relação aos colaboradores, muitos não são cumpridos, tais como: um salário compatível (aponta que atualmente este está defasado em comparação com o mercado), um clima organizacional positivo (entre as pessoas e para além da organização: “*Hoje tá bem precário. Tu escuta de outras pessoas: ‘Ah, tu trabalha na empresa B? Tu é louco? Porque os caras lá sugam até o máximo’. Entendeu?’*”), flexibilidade de horário (atualmente a empresa lida com rigidez em relação a este aspecto), gestão e controle menos rígido do comportamento dos funcionários, reconhecimento e promoção para um cargo de gerência (visto que

atualmente acredita já exercer as atividades competentes a este cargo sem o devido reconhecimento). Por isso, considera que a sua empresa atende em parte as suas expectativas.

Quadro 8 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B3.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
<b>B3</b>	1) Comprometimento 2) Confiança 3) Que desenvolva as pessoas ao seu redor	1) Desafios 2) Aprender coisas novas 3) Atualizações constantes 4) Flexibilidade de horário 5) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 6) Assumir um outro cargo (gerente, visto que já vem desenvolvendo funções correlatas) 7) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 8) Caminhos de progressão baseados no escopo de influência e impacto nos pares 9) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 10) Trabalhar em algo que seja útil (que mude ou auxilie a vida das pessoas/função social do trabalho) 11) Remuneração superior 12) Reconhecimento 13) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 14) Clima organizacional positivo 15) Ter uma boa gestão/gestores qualificados 16) Controle menos rígido do comportamento dos funcionários

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Os termos que constituem o contrato psicológico estabelecido entre B3 e sua organização tendem a aproximar-se do denominado *contrato psicológico relacional* (ROUSSEAU, 1989). É possível observar que as expectativas de B3 em relação a sua empresa e o que a mesma espera dele (as quais podem ser observadas no Quadro 8) envolvem aspectos de trocas de benefícios não apenas monetários, mas também comprometimento, confiança, dedicação ao trabalho e reconhecimento. Também espera continuar se desenvolvendo no seio desta organização, assumindo cargos de maior influência na hierarquia organizacional, remuneração estável e emprego a longo prazo, tal como constitui-se este tipo de contrato específico.

As descrições das trajetórias profissionais dos sujeitos que atuavam na área técnica, realizaram um processo de *turn-away* e atualmente atuam como gestores possibilitam identificar uma série de características que facilitam a compreensão dos fenômenos investigados. Na sequência, serão apresentadas as trajetórias de carreira daqueles que realizaram o *turn-away* e, após um período, optaram por retornar à atuação em uma vertente técnica de desenvolvimento.

## 5.2 PROFISSIONAIS QUE ATUAVAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI, REALIZARAM O *TURN-AWAY* PARA CARGOS DE GESTÃO E OPTARAM POR VOLTAR A ATUAR NA ÁREA TÉCNICA

### 5.2.1 Caso do profissional A4

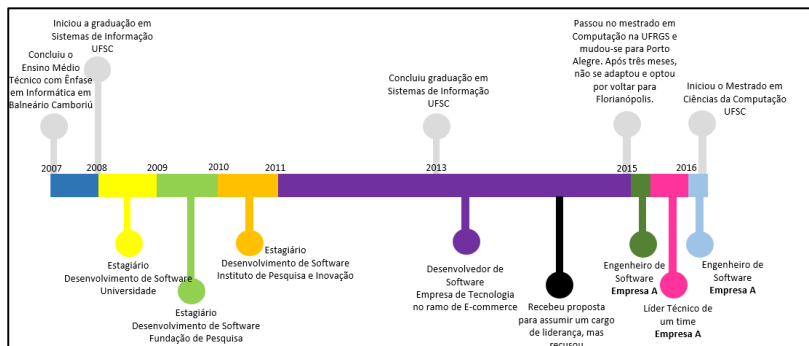


Figura 9 – Carreira Objetiva do profissional A4.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A4 tem 25 anos, é do sexo masculino, natural de Alegrete (RS), solteiro, mora com sua namorada, formado em Sistemas de Informação pela

UFSC. Atua há 01 ano e 02 meses na Empresa A. Foi contratado pela empresa A para atuar como desenvolvedor de *software*, passou a exercer uma função de líder técnico de um time formado por 07 pessoas, entretanto optou por voltar a atuar como desenvolvedor de *software*.

A escolha profissional de A4, assim como a de outros sujeitos entrevistados neste estudo, começou a ser construída já na escolha da ênfase ao cursar a escola técnica no ensino médio. Na região onde morava (Balneário Camboriú), a escola técnica disponibilizava apenas duas ênfases: agropecuária ou informática. Por exclusão, optou por informática e passou a identificar-se com a área. No momento de prestar o vestibular, passou por um período de muitas dúvidas, pois também se identificava com a área de comunicação. Então, optou por realizar o vestibular para diferentes cursos que o atraíam, tais como Publicidade, Jornalismo e Sistemas de Informação. Passou para o último e optou por cursá-lo visto que era uma faculdade ofertada no período noturno, o que possibilitava trabalhar para poder manter-se em Florianópolis durante a graduação.

Logo no início da graduação começou a fazer estágios e avalia que isso contribuiu para que se identificasse ainda mais com o curso e descartasse a possibilidade de estudar algo voltado para comunicação. Após a realização de diferentes estágios durante a graduação, em sua primeira experiência de trabalho onde foi efetivado, A4 teve a oportunidade de assumir um cargo de gestão e acabou recusando, conforme é possível observar na Figura 9. Na época, atuava há 03 anos e meio naquela organização como desenvolvedor de *software*. Quando veio a oferta para assumir o cargo de gestão de um time, acabou recusando: *“Na época eu refleti e falei: ‘Cara, não é isso que eu quero. Pelo menos não nesse momento’. Primeiro, nunca foi meu objetivo, eu nunca pensei nisso como uma progressão da minha carreira. Eu acho que eu nem me imaginei naquela posição. Não estava nem preparado mentalmente para aquilo. (...) Eu pensei naquele momento: ‘Não é a hora, eu sou muito novo, eu ainda quero fazer muita coisa que, tecnicamente, eu quero aprender e eu não quero gerir pessoas nesse momento’*”. Entretanto, aponta que após a recusa para assumir esta transição, começou a sentir-se *“perdido dentro da empresa”*, na medida em que percebia que as suas expectativas eram diferentes daquelas apresentadas pelos seus chefes. Enquanto ele queria continuar a se desenvolver na área técnica e aprender coisas novas, a empresa tinha a expectativa de que ainda viesse a assumir uma função de gestão.

Então, acabou passando em um processo seletivo para mestrado em Porto Alegre e isso contribuiu para que optasse por sair desta organização.

Realizou sua mudança de cidade, mas em aproximadamente 02 meses optou por desistir do mestrado e retornar para Florianópolis, em virtude de divergências com sua orientadora. Com o intuito de focar sua atuação na área técnica, buscou se reinserir no mercado de TI e ingressou na Empresa A.

#### • O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE A4

Quatro meses após a sua entrada na empresa como desenvolvedor de *software*, seu líder começou a ausentar-se da organização em função de um processo seletivo do qual estava participando e A4 foi solicitado a assumir suas funções somente no período enquanto o mesmo estava fora: *“Quando eu cheguei na empresa e vi o contexto que eles estavam, qual era o contexto de produto, eu percebi que o nível de maturidade do time era um pouco menor do que eu estava trabalhando lá na outra empresa e que isso inevitavelmente ia levar eles a me verem como um possível gestor, ou exemplo por influência. Mas eu não queria, isso estava bem claro para mim, não era uma coisa que eu queria fazer, então eu peguei e tentei dar o máximo de resultados, me desenvolvendo tecnicamente. (...) Só que quando eu estava no auge do meu desempenho profissional assim, esse cara que era líder do time que eu estava começou um processo seletivo numa empresa fora do Brasil e ele começou a se ausentar algumas vezes. Aí eu falei: ‘Pô, beleza, não é isso que eu quero, mas se é na tua ausência e por um período curto, beleza, vou fazer’, porque eu também não vou ficar criando caso aqui, porque eu sei que a empresa não tem muita gente e tal. Então alguém tem que fazer isso. Aí eu fiz isso algumas vezes”*.

Na sequência, seu líder optou por sair da empresa e indicou seu nome para assumir o seu lugar. Neste momento, A4 pontuou que não era algo que queria no momento, que acreditava não ter afinidade com a função. Todavia, por entender a situação da empresa de não ter quem colocar naquela posição, propôs fazerem um teste: ele assumiria o cargo enquanto os seus superiores buscavam outras possibilidades de profissionais para assumirem a função; após um período de três meses, fariam uma avaliação; se a experiência fosse positiva para ambos, continuaria na função; se não fosse, colocariam outra pessoa no cargo de liderança.

Ao assumir esta nova função, A4 encontrou muitas dificuldades: *“Descobri várias coisas que eu não tinha conhecimento ali, desde as pessoas começarem a me procurar para reclamarem sobre a motivação delas e eu não tenho ideia do que fazer a respeito - porque até então eu*

*achava que aquilo era um problema delas em encontrar motivação para trabalhar - até as pessoas virem pedir aumento e eu também não sabia como responder, como agir. E aí, enfim, eu fui me desenvolvendo, fui tentando desempenhar o papel. (...) E aí chegou no final dos três meses, eu fui fazer avaliação, eu vi que não estava mais feliz, não estava mais empolgado, e eu estava numa situação em que eu não fazia o melhor que eu podia, porque eu não tinha uma motivação intrínseca".* Então no final do trimestre, conforme o combinado, A4 avaliou junto ao seu gestor e optou por sair deste cargo. Levou alguns meses para encontrarem alguém para o substituir. Quando o encontraram, A4 ainda ficou por um período repassando suas responsabilidades para o novo líder de equipe e há apenas duas semanas do momento em que foi realizada a entrevista, voltou a atuar na área técnica, agora como par em sua equipe.

Para A4 a decisão de voltar a atuar na área técnica foi assertiva e ele está satisfeito. Tinha receio de como sua equipe iria reagir ao seu retorno, atualmente, em outra função. Mas considera que isso ocorreu de forma melhor do que o previsto: *"Quando eu apresentei a ideia, eu falei: 'Olha, galera, era um teste, não deu certo, vou voltar'. E eu achei a recepção muito boa. Eu achei que todo mundo pensou: 'Nossa, que legal', quase como falando assim: 'Putz, que bom, porque a gente já estava vendo que você não queria e era bem melhor quando você não estava aí, sabe?' (...). Eu imaginava que ia ter mais questionamentos, mais dúvidas, mas o pessoal falou: 'Nossa, legal. Parabéns que você tenha tomado essa decisão'".*

Além de gostar de atuar em funções técnicas, o retorno para a sua área de origem também ocorreu, segundo A4, em função do seu planejamento de carreira. Como pretende cursar o mestrado no futuro, acredita que uma necessidade é conseguir focar e se especializar em uma área específica. Na percepção de A4, diferente do que fazia em sua função de liderança, onde era necessário encontrar soluções para diversos problemas ao mesmo tempo, prefere trabalhar focado para que, de forma sistemática, consiga resolver cada problema de maneira definitiva, sentindo-se mais produtivo (o que é considerado por ele como sendo mais viável na área técnica de atuação).

Como objetivos de desenvolvimento de carreira, também vislumbra a realização de um doutorado, dar aulas, contribuir para o avanço intelectual da área de TI e aumentar o seu escopo de influência sobre os pares. A4 considera que para isso, é necessário comunicar mais o seu trabalho, para que seus colegas entrem em contato e valorizem o que vem produzindo, visto que hoje, considera que somente aqueles que atuam muito próximos



conseguem ter essa percepção. Este maior reconhecimento contribuiria para que fosse percebido como uma referência em sua área, facilitando seu desenvolvimento na carreira acadêmica.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE A4 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que se refere ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, A4 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ele são que o mesmo desempenhe a função para a qual foi designado. Acredita que vem realizando esta função da melhor maneira possível e que, na área técnica, seu potencial de contribuição para a organização é muito maior, podendo oferecer soluções e arquiteturas melhores de sistemas, dedicação e resolução de problemas de forma mais focada. Neste sentido, acredita que vem suprimindo as necessidades da organização em relação a ele.

No que tange as suas expectativas acerca do que a empresa deve lhe oferecer, A4 pontua desafios, aprendizagem (capacitações e treinamentos), possibilidade de criar coisas novas e de trabalhar em algo útil, dinâmico e flexível, possibilidades de desenvolvimento de carreira (transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer, possibilidades de crescimento e de continuar atuando em uma vertente técnica de carreira e caminhos de progressão baseados no escopo de influência e impacto nos pares), uma gestão de qualidade para que não tenha que assumir uma função de liderança por necessidade, uma equipe de trabalho experiente e qualificada e trocas e discussões maduras entre colegas de trabalho, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A4.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
A4	1) Que desempenhe a sua função.	1) Desafios 2) Aprender coisas novas 3) Capacitações e treinamentos 4) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 5) Possibilidade de continuar atuando na área técnica 6) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 7) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 8) Caminhos de progressão baseados no escopo de influência e impacto nos pares 9) Trabalhar em algo que seja útil (que mude ou auxilie a vida das pessoas/função social do trabalho) 10) Trabalhar em algo dinâmico e flexível 11) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 12) Ter uma boa gestão/gestores qualificados para que não tenha que assumir cargos de gestão 13) Equipe de trabalho experiente e qualificada 14) Trocas e discussões maduras entre colegas

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Na percepção de A4, atualmente, o que é ofertado pela empresa atende suas necessidades e objetivos. Todavia, pontua que gostaria de participar de mais capacitações e treinamentos dedicados à área técnica e de trabalhar com uma equipe mais madura e experiente, visto que considera que existem muitas pessoas iniciantes na área compondo os times de trabalho.

Os termos do contrato psicológico estabelecido entre A4 e sua organização tendem a aproximar-se de um *contrato equilibrado*. Ao mesmo tempo em que A4 espera que sua organização apoie sua aprendizagem contínua, fomenta sua empregabilidade através de treinamentos e

capacitações e lhe ofereça oportunidades de desenvolvimento de carreira, também está disposto a realizar atividades cada vez mais desafiantes, no seu mais alto nível de competência (que em sua opinião ocorre mais à nível técnico do que de gestão), auxiliando a organização a manter-se competitiva. Também é possível observar que o próprio *turn-away* de A4 pode ter sido realizado nos termos de uma troca equilibrada. Na medida em que a organização lhe oferecia situações desafiantes que estimulavam seu máximo desempenho e uma infraestrutura adequada de trabalho, observou que poderia suprir uma necessidade organizacional em um determinado momento, realizando uma transição para um cargo de gestão. Na sequência, identificando que não estava satisfeito e motivado com a nova função que vinha ocupando, renegociou esta transição com a sua empresa e retornou para um cargo na área técnica. Deste modo, os termos do contrato estabelecido entre a organização e o profissional foram renegociados em resposta a mudanças nas necessidades de ambos, tal como define-se um *contrato psicológico equilibrado* (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

### 5.2.2 Caso do profissional B4

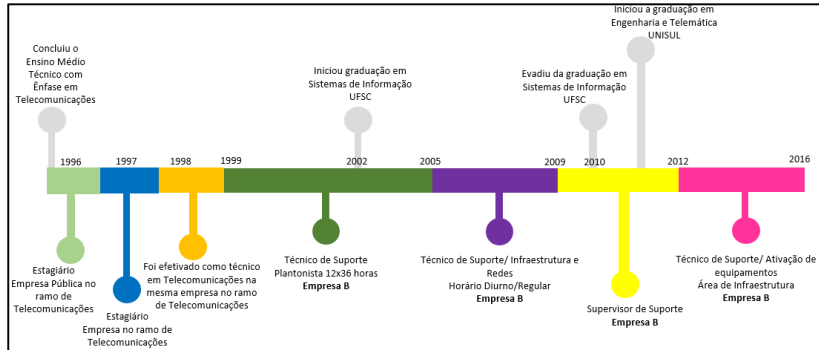


Figura 10 – Carreira Objetiva do profissional B4.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

B4 tem 39 anos, é do sexo masculino, natural de Brasília (DF), casado, mora com sua esposa e filha, formado no curso Técnico em Telecomunicações pela Escola Técnica de São José. Iniciou o curso de Sistemas de Informação na UFSC, mas evadiu na metade. Atualmente cursa Engenharia Elétrica e Telemática na Unisul. Atua há 17 anos na empresa. Foi contratado pela Empresa B para atuar como técnico de suporte, passou

a exercer uma função de supervisor de uma equipe formada por 14 pessoas, entretanto optou por voltar a atuar na área técnica como analista de TI.

Assim como outros entrevistados, o que levou B4 a escolher a carreira em TI foi o interesse que cultivava desde criança por vídeo games, computadores, internet e tecnologia de um modo geral. Ao entrar na Escola Técnica no ensino médio, escolheu a ênfase em Telecomunicações. Começou a atuar na área de telecomunicações ainda no ensino médio, quando realizou um estágio em uma empresa da região. Na sequência, foi trabalhar na Empresa B, constituindo-se como a sua primeira experiência de trabalho formal e na qual permanece até hoje, conforme pode ser observado na Figura 10. Entrou na Empresa B na área de suporte técnico interno, fazendo plantões noturnos nos primeiros 05 anos e após passou para o período diurno, em horário regular. Depois de atuar nesta área de suporte, assumiu uma função de técnico na área de infraestrutura e redes.

Neste período, iniciou o curso de Sistemas de Informação no período da noite. Por identificação com a ênfase já escolhida no curso técnico, tinha interesse em cursar Engenharia Elétrica e de Telecomunicações. Entretanto, como na época esse curso era ofertado no período diurno e o mesmo tinha a necessidade de trabalhar em paralelo, optou por cursar Sistemas de Informação, já que considerava possuir o currículo mais próximo e era ofertado no período noturno. Quando estava cursando a faculdade, sua filha nasceu, o que dificultou a continuidade dos estudos. Aliado ao fato de que não estava identificando-se com algumas disciplinas e com área de programação (que é o cerne desta graduação), optou por não dar continuidade.

#### • O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE B4

No período em que estava cursando Sistemas de Informação, seu departamento foi dividido em “células de suporte” e o mesmo foi promovido a supervisor de uma dessas células. De acordo com B4, como já atuava há 10 anos na área de suporte técnico da empresa, acreditou que seria uma boa oportunidade para ter um *“upgrade tanto salarial como pessoal”*: *“Foi uma tentativa até por estar fazendo na época ainda Sistemas de Informação e ver uma parte mais administrativa. O legal é que Sistemas de Informação te dá um pouquinho da parte técnica e te dá um pouquinho de conhecimento de marketing, de administração. Então assim: ‘Vou tentar mudar um pouco para essa área’. Noventa por cento dos meus amigos que faziam Sistemas de Informação não agem na área, geralmente*

*foi para um outro setor, para projetos. Poucos foram para programar. Bem poucos mesmo. Então assim: 'Vou tentar ir para essa área para ver se eu consigo me adaptar', já que eu não gostava da área de programação. Então, foi assim".*

Entretanto, após assumir o cargo de supervisão, identificou muitas dificuldades no exercício da nova função: *"A parte de gestão para mim, quando eu assumi foi bem complicado. Eu achei que seria mais fácil, que eu conseguiria lidar com as pessoas. Eu tenho um pouco de dificuldade de lidar com pessoas. Eu sou mais técnico, realmente. Eu não conseguia delegar as coisas, muitas vezes eu delegava e ficava ali em cima da pessoa: 'Fizesse?', 'Fez?', 'Não fez?', 'Não era assim que era para fazer', 'Fez errado!'. Então essa parte era muito difícil para mim, a parte de conseguir gerir pessoas. Eu tive uma grande dificuldade na época. Até conversei com a minha gerência. Eles pediram para eu ficar, porque não tinha outra pessoa, porque aqui ou você tem o perfil para ser supervisor ou não tem. É uma coisa que você... só se fizesse um curso, não tem curso, não tem... acho que é característico da pessoa. Não tem como você ser treinado para você ser gestor".* B4 aponta que na época supervisionava uma equipe de 14 pessoas e tinha muita dificuldade para delegar e supervisionar as tarefas de todos diariamente.

Considera que foi uma fase muito desgastante: *"Sempre abraço a causa, sempre fazia da melhor forma. Então, eu sofria muito, estava sempre com enxaqueca, bastante estressado, cheio de problemas de pele, foi bem estressante esse tempo que eu fiquei ali nessa função".* Ao contrário das suas expectativas, a promoção para o cargo de supervisão também não provocou uma alteração em seu salário: *"Financeiramente não teve resultado nenhum, eu continuei com o mesmo salário. Até porque na realidade a responsabilidade é muito maior. Uma coisa é eu tratar de todas as minhas atividades diárias e de repente eu estar com uma equipe de 15 pessoas e eu tendo que coordenar essas 15 pessoas".*

Exerceu a função de supervisor por um período de 03 anos. Durante este tempo, B4 aponta que solicitou muitas vezes o retorno a uma função técnica. Todavia, considera que a gestão queria que o mesmo continuasse nessa função em virtude da dificuldade de encontrar uma outra pessoa para substituí-lo. Para B4, como a empresa costuma realizar promoções internas e, ao mesmo tempo, não oferece capacitação para que essas pessoas desenvolvam competências para o novo cargo, é comum que os sujeitos por vezes não se adaptem as novas funções: *"A (Empresa B) nessa parte ela é bem falha assim, em termos de treinamento. Ela vê uma pessoa com o perfil e escolhe. No entanto, eu fiquei mais de um ano pedindo para sair da*

*supervisão e ficaram me cozinhando ali bastante tempo, porque não tinha também outra pessoa, não tinha ninguém. Todos os gestores ali que eu conheço, nenhum foi treinado para isso, foi meio de paraquedas. Mudou uma estrutura: 'Ah, agora vai precisar de um supervisor. Vamos ver quem mais ou menos tem o perfil, oh... fulano tem!'*” Então quando encontraram um novo supervisor para ficar no seu lugar, B4 ainda atuou ao seu lado durante 06 meses para o repasse de suas atividades e depois voltou a atuar na área técnica, entretanto, em outro setor, no suporte de ativação de equipamentos. Para B4, a transição de volta para uma função técnica o deixou muito satisfeito.

No período em que atuava como supervisor, começou a cursar Engenharia Elétrica e Telemática à noite, atendendo seu principal interesse relacionado à formação. Embora aponte não gostar de pensar no futuro, relata estar motivado com o que vem aprendendo na faculdade e ter interesse de mudar de área de atuação. Visto que considera que o mercado para a área de Telecomunicações está em declínio, aponta o desejo de, após formado na graduação, atuar com energias renováveis, temática que vem se aprofundando na graduação. Também vislumbra a possibilidade de mudar de profissão e passar a atuar como Engenheiro. Entretanto, não visualiza perspectivas de continuidade na empresa como engenheiro elétrico e telemático, já que considera que sua empresa não tem mais aberto vagas para engenheiros.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE B4 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, é possível observar que B4 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ele transcendem que o mesmo cumpra simplesmente a sua função, mas que a realize com alto nível de empenho, que contribua para o crescimento e desenvolvimento da empresa, para a satisfação do cliente e para alcançar as metas, conforme é possível observar no Quadro 10. Em sua percepção, vem suprindo as expectativas da organização em relação ao mesmo.

Já no que tange as suas expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer, B4 pontua que atualmente a empresa vem suprindo suas necessidades em relação ao cumprimento das questões legais (pagar horas extras, o salário em dia, plano de saúde e odontológico) e de trabalhar com constantes desafios. Todavia, esperava que a organização pudesse lhe oferecer oportunidades de capacitações e treinamentos (o que, segundo ele,

não é ofertado atualmente) e possibilidades de desenvolvimento de carreira dentro da organização (de poder visualizar as curvas de desenvolvimento possíveis e de continuar se desenvolvendo em uma vertente técnica). Entretanto, acredita que chegou no ápice de seu desenvolvimento na organização e que não teria para onde crescer (o que vem o desmotivando). Também gostaria de ter mais feedback por parte de seus superiores, visto que atualmente, cita: *“Eu não tenho feedback, eu não sei o que a empresa espera de mim, que é um outro problema da (Empresa B). Aqui é assim oh: ‘Rema!’, ‘Mas para que lado?’, ‘Rema!’, ‘Para onde que a gente vai?’, ‘Rema’. Fica todo mundo ali... esse é um grande problema da (Empresa B). Tu não tem feedback, não sabe como está o teu trabalho, se está bom, se está ruim”*. Apesar dos aspectos pontuados que não são ofertados pela empresa, B4 acredita que, de um modo geral, hoje o que a empresa lhe oferece vai ao encontro de suas principais necessidades e objetivos, na medida em que aponta que seu salário é adequado (considerando que tem uma formação de nível técnico), que lhe oferecem plano de saúde e que lhe auxiliam a pagar sua graduação.

Quadro 10 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B4.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
<b>B4</b>	1) Que cumpra a sua função 2) Que contribua para o crescimento e desenvolvimento da empresa 3) Que dê o melhor de si em suas atividades de trabalho 4) Que contribua para a satisfação do cliente 5) Que auxilie a atingir as metas	1) Desafios 2) Aprender coisas novas 3) Atualizações constantes 4) Capacitações/Treinamentos 5) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 6) Possibilidade de continuar atuando na área técnica 7) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 8) Plano de saúde 9) Plano odontológico 10) Cumprir com as questões legais 11) Não atrasar salário 12) Pagar horas extras 13) Feedback por parte dos superiores

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

O contrato psicológico estabelecido entre B4 e sua organização parece aproximar-se de um *contrato relacional* (ROUSSEAU, 1989). Como membro da organização, acredita que a mesma espera que ele seja leal a esta, empenhando-se na defesa de seus interesses (tais como atingir as metas e contribuir para a satisfação do cliente), bem como ofereça o seu mais alto nível de empenho em suas tarefas, o que constitui-se como aspectos não monetários, mas sim relacionais. Também é possível observar que, a despeito da organização não suprir algumas expectativas consideradas fundamentais por ele, o mesmo mantém-se em uma relação de longo prazo com esta empresa. Neste sentido, B4 considera outros aspectos que também são significativos para o mesmo que compensam a sua manutenção nesta organização (tais como o auxílio financeiro para cursar a graduação e um salário razoável para um profissional de formação técnica).

Conforme observado nas descrições das trajetórias profissionais de A4 e B4, diferentes motivações os fizeram assumir funções de liderança em suas empresas. Porém, as motivações para o retorno à atuação na área técnica parecem semelhantes, na medida em que ambos apontaram dificuldades no que se refere às habilidades de gestão de pessoas, falta de suporte organizacional para o desenvolvimento destas competências e o interesse superior pelas atividades de atuação técnica em detrimento às de gestão. Visando ampliar a compreensão dos fenômenos investigados neste estudo, na sequência serão descritas as trajetórias dos profissionais que desejam assumir funções de liderança em suas respectivas empresas.



## 5.3 PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA TÉCNICA DE TI E DESEJAM ASSUMIR FUNÇÕES DE GESTÃO

### 5.3.1 Caso do profissional A5

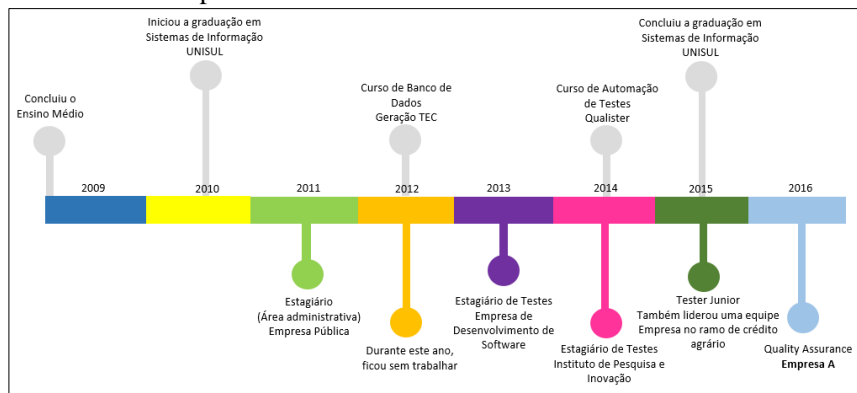


Figura 11 – Carreira Objetiva do profissional A5.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A5 tem 24 anos, é do sexo masculino, natural de Florianópolis (SC), solteiro, mora com os pais, formado em Sistemas de Informação pela UNISUL. Atua há 08 meses na Empresa A. Foi contratado pela Empresa A para atuar como Analista de Qualidade<sup>29</sup> e aponta o desejo de assumir um cargo de gestão em sua organização.

Para A5, o seu interesse por atuar com tecnologia desenvolveu-se desde a infância, quando ganhou o seu primeiro computador. Passou a explorar este universo tecnológico por conta própria e, ao entrar no ensino médio, já sabia desenvolver alguns programas no computador. No último ano escolar, nas vésperas de prestar vestibular, relatou que ficou em dúvida entre cursar Sistemas de Informação ou Engenharia Mecânica, visto que ambos atuavam com tecnologia. Levando em consideração suas aptidões, uma avaliação do mercado de trabalho relacionado as duas profissões e o fato de já ter amigos cursando e trabalhando na área, optou por cursar Sistemas de Informação.

Sua inserção no mercado de TI ocorreu logo nas primeiras fases da faculdade. Após passar por dois estágios em empresas públicas, nas quais considera ter realizado atividades muito distantes da prática profissional em TI, A5 iniciou um estágio na área específica na qual trabalha até hoje, a

<sup>29</sup> Ou *Quality Assurance*, conforme denominação da Empresa A.

área de qualidade de *software*. Segundo a sua percepção, o seu interesse por esta área está vinculado ao seu perfil crítico e detalhista, visto que está sempre refletindo acerca do que poderia ser melhor em cada experiência, bem como se interessa por testar a capacidade de diferentes objetos: “*Eu pegava um computador novo e eu queria testar todas as capacidades dele, saber o máximo e o mínimo. Testava ele ao máximo pra ver se ele aguentava. Eu vi que eu gostava de testar as coisas*”. Considera que o seu perfil crítico e a sua experiência de atuar na área de qualidade neste estágio e de ser supervisionado de perto por alguém muito experiente na área, aliados ao fato de não se identificar com a parte de programação em TI, motivaram sua continuidade neste setor específico de atuação ao longo de sua carreira profissional, conforme é possível observar na Figura 11.

- O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE A5

Na sequência, buscou uma oportunidade para trabalhar com carteira assinada e iniciou em uma empresa na área de crédito agrário. Atuava no ramo de desenvolvimento de *software* para a área financeira. Todavia, durante o período em que trabalhou nesta empresa, identificou a possibilidade de reativar um projeto que estava descontinuado e, em virtude disso, teve a oportunidade de liderar uma equipe para dar andamento ao mesmo. No início, A5 desenvolvia o projeto sozinho. Mas na sequência, foram sendo acrescentadas pessoas à equipe para a continuidade do trabalho. Deste modo, agregou às suas funções técnicas, atividades atreladas à gestão, passando por um processo de *turn-away* e assumindo a liderança de uma equipe de testes. A5 identificou a transição como uma oportunidade de crescimento em sua carreira. Entretanto, A5 considerou que o perfil da empresa destoava de suas expectativas e optou por sair da mesma: “*Só que a metodologia que a empresa tinha não condizia muito com a minha realidade. Era muito rígida e engessada. (...) Ainda mais na nossa área que está sempre em evolução contínua, né? Eu propus algumas mudanças, algumas melhorias, algumas metodologias de desenvolvimento de software que, na verdade, elas nem são tão novas assim. (...) E isso começou a me frustrar um pouco, começou a limitar meu crescimento tanto profissional quanto pessoal. Daí eu falei: ‘Não, eu acho que eu preciso de um lugar onde eu consiga crescer e onde eu consiga ditar um pouco pra onde eu quero crescer’*”.

Neste período, entrou na Empresa A, para atuar na área de qualidade de *software*, conforme seu interesse. A5 aponta que a Empresa A supria

diferentes necessidades do mesmo na época, o que motivou a sua troca de emprego: *“Descobri a forma como eles trabalhavam, descobri que eu entrava como estagiário de programação e de repente poderia virar um CLT<sup>30</sup> de vendas. E de CLT de vendas eu podia virar um programador e eu adorei isso. Daí eu pensei: ‘Pô, é um espaço que eu tenho pra onde crescer, as pessoas que trabalham lá são excepcionais, em todas as áreas são pessoas referências no mercado e a empresa me dá essa oportunidade de eu ditar um pouco para onde eu quero ir e de eu crescer para o lado que eu quero crescer. Além disso, eles me dão todo o apoio, todo a instrumentação, todo o material que eu precisar pra eu evoluir nos pontos que eu quero evoluir e que eu preciso evoluir”*.

A atuação em um novo contexto organizacional que supria as suas principais expectativas (frustradas na organização em que trabalhou anteriormente), motiva A5 a querer assumir um cargo de gestão na área de qualidade na empresa em que atua hoje em dia. Considera que além de possuir um conhecimento técnico operacional que lhe auxiliaria a gerenciar pessoas que exercem funções técnicas em sua área, possui habilidades facilitadoras para o desempenho de um cargo de liderança: *“E como eu tenho essa habilidade de comunicação, facilidade de gerenciar conflito, eu gosto de conversar com as pessoas, saber como elas se sentem, saber o que elas querem melhorar. E eu acho que eu tenho uma grande chance de ter uma visão mais macro do que micro. Eu acho que essas seriam umas qualidades que já me direcionariam para essa área de gestão”*. Além disso, A5 aponta que seu interesse pela gestão provém de uma influência familiar: seu avô foi fundador de uma grande empresa da região e a geriu por muitos anos, seu pai deu continuidade ao trabalho do avô e atualmente atua como gestor de RH na mesma organização e sua mãe atuou por anos como gerente de loja. Considera que *“o fruto não cai muito longe do pé”* e que aprendeu muito, principalmente com o pai, sobre gestão de pessoas.

Antes de assumir um cargo de gestão, A5 possui como objetivo de desenvolvimento de carreira tornar-se uma referência em sua área de

---

<sup>30</sup> CLT é a sigla utilizada para abreviar “Consolidação das Leis Trabalhistas”. Em TI também é comum a contratação de profissionais como pessoas jurídicas (PJ). Nesse caso, o funcionário abre uma empresa e passa a prestar serviços, ou seja: a relação patrão/empregado é substituída pela relação contrante/prestador de serviço. Em tese o funcionário abre mão das garantias e seguranças oferecidas pela CLT (como férias, 13º salário, etc.) em troca de uma remuneração mais elevada (já que contratante e contratado recolhem menos impostos). A forma de contratação como PJ, apesar de bastante comum em TI e em outras áreas, não é reconhecida pela lei brasileira e, portanto, é cabível de punição em caso de fiscalização ou denúncia.

atuação, o que também vai ao encontro dos valores preconizados pela sua organização (“A Team” e Excelência). Em sua percepção, poder contribuir através do seu conhecimento para o aprimoramento do trabalho dos demais e para o desenvolvimento da área de TI seriam pré-requisitos para assumir uma função de gestor. Por este motivo, está matriculado em uma pós-graduação em Projetos e Engenharia de *Software* que inicia no primeiro semestre de 2017, para aperfeiçoar suas competências técnicas na área de qualidade de *software* e, também, comportamentais (relacionadas à gestão de pessoas e projetos).

A5 pontua como aspectos positivos que vislumbra ao poder atuar em uma função de liderança a satisfação de entregar algo produzido pela equipe, poder exercer algo ligado ao seu perfil de interesses e habilidades, o posicionamento dentro da hierarquia da empresa (“*ganha mais, tem uma visibilidade maior, ocupa cargos de maior responsabilidade*”) e o fato do status e poder elevarem a sua autoestima. E como aspectos negativos atrelados a uma função de gestão, percebe o estresse em virtude das responsabilidades, o fato de ter que gerenciar conflitos entre as pessoas e de mediar interesses entre a equipe e a organização.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE A5 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico estabelecido com a sua organização, é possível observar que A5 acredita que as expectativas de sua empresa em relação a ele são que o mesmo apresente alta produtividade, colaboração com a empresa e com os colegas e felicidade e bem-estar dentro da organização. Na percepção de A5, o mesmo vem suprindo estas necessidades da organização, oferecendo para a empresa o seu comprometimento, dedicação, colaboração, alta produtividade, “*vestir a camisa*”, seu perfil comunicativo e o desejo de querer evoluir junto com a empresa, realizando trocas mútuas que desenvolvam ambos.

No que tange às expectativas de A5 acerca do que a empresa deve lhe oferecer, conforme é possível observar no Quadro 11, o mesmo cita desafios, participação no avanço tecnológico (criar coisas novas e novas soluções), trabalhar com algo que se identifica, aprendizagem (aprender coisas novas, capacitações e treinamentos e suporte para o desenvolvimento de competências, recursos e materiais adequados para estudar e evoluir), possibilidades de desenvolvimento de carreira (de crescimento, de desenvolvimento na vertente técnica de carreira para os sujeitos que desejam seguir trajetória na vertente técnica, transparência do plano de

cargos e salários e das curvas de desenvolvimento para que possa planejar para onde quer crescer e possibilidade de assumir um cargo de gestão), liberdade e autonomia para escolher os recursos e metodologia de trabalho, bem como para expor e sugerir ideias, flexibilidade de horário, estímulo para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos e ministrem palestras, equipe de trabalho alinhada com o perfil da empresa, experiente e qualificada, estímulo para uma boa relação entre colegas de trabalho, alimentação, uma infraestrutura adequada de trabalho (cadeiras, mesas, computadores, monitores de qualidade), ambientes de lazer/relaxamento dentro da empresa e ambiente descontraído.

Quadro 11 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A5.

<b>Sujeito</b>	<b>Expectativas em relação ao que a empresa espera de si</b>	<b>Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer</b>
<b>A5</b>	1) Alta produtividade; 2) Colaboração com a empresa e com os colegas; 3) Sua felicidade e bem estar dentro da organização.	1) Desafios 2) Aprender coisas novas; 3) Suporte/Apoio Organizacional para o desenvolvimento de competências 4) Capacitações e treinamentos 5) Recursos e materiais qualificados para poder estudar/evoluir 6) Flexibilidade de horário 7) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 8) Assumir um outro cargo (cargo de gestão) 9) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 10) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 11) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 12) Infraestrutura organizacional que contemple espaços para descontrair e relaxar/ confraternizar 13) Espaço físico descontraído

		14) Autonomia (para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas) 15) Trabalhar com algo que se identifica/tem aptidão 16) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 17) Contribuir para o avanço tecnológico/ inovação 18) Promoção da integração das pessoas que ali atuam (boa relação entre os colegas de trabalho) 19) Estímulo para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos 20) Equipe de trabalho experiente e qualificada 21) Equipe de trabalho alinhada com o perfil da empresa
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Neste sentido, os termos do contrato psicológico estabelecido entre A5 e sua organização aproximam-se de um *contrato relacional*. Observa-se uma expectativa de permanência na organização por um longo prazo, na medida em que pretende avançar e se desenvolver em outros níveis hierárquicos que compõem a mesma. Nesta relação de trocas recíprocas, A5 oferece mais do que simplesmente o desempenho de sua função, mas também seu comprometimento, dedicação e alto empenho. Conforme citado anteriormente, A5 identifica-se com os valores e com o perfil desta organização e isto foi, inclusive, um diferencial para a sua entrada na mesma. Deste modo, empenha-se na defesa dos interesses desta empresa, ao mesmo tempo em que espera que esta possa lhe proporcionar o desenvolvimento de carreira, o alcance de níveis hierárquicos superiores e um cuidado com os seus interesses e bem estar (CUNHA et al., 2007). Atualmente, acredita que a organização supre suas necessidades e objetivos de desenvolvimento. Todavia, caso a expectativa de assumir um cargo de gestão não seja cumprida, este contrato pode ser violado, resultando em uma ruptura.

### 5.3.2 Caso do profissional B5

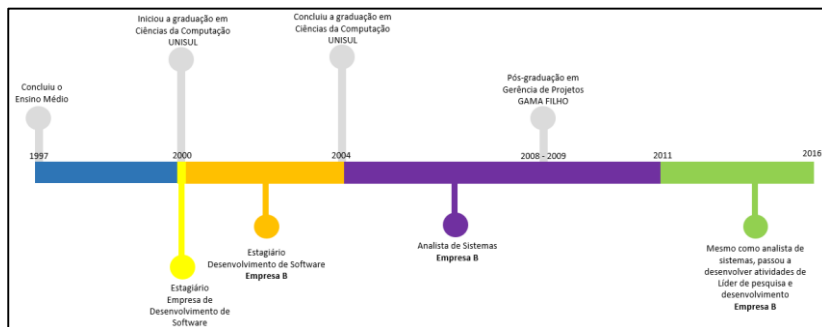


Figura 12 – Carreira Objetiva do profissional B5.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

B5 tem 36 anos, é do sexo masculino, natural de Florianópolis (SC), solteiro, mora com os pais e formado em Ciências da Computação pela UNISUL. Atua há 16 anos na Empresa B. Começou a trabalhar na empresa como estagiário na área de programação, foi promovido a analista de sistemas e atua nesta função até hoje. Atualmente trabalha em uma área de pesquisa e desenvolvimento de *software* dentro de sua organização, na qual, segundo ele, já desempenha atividades voltadas para a área de gestão. Por identificar-se com estas funções, apresenta interesse em assumir uma função de liderança em sua organização e desenvolver sua carreira nessa vertente.

Na opinião de B5, sua escolha profissional pela área de TI teve muita influência familiar. Na época em que estava concluindo o ensino médio, sua irmã cursava Ciências da Computação e já trabalhava na área. Em virtude disso, a mesma precisou comprar um computador e, frequentemente, dedicava-se por horas aos trabalhos da faculdade em casa. Observando os conteúdos que a irmã estudava, as disciplinas que cursava e os trabalhos que desenvolvia, B5 começou a identificar seu interesse pela mesma área de atuação, culminando em sua aprovação no vestibular para cursar a mesma graduação que sua irmã.

Como o curso de Ciências da Computação era ofertado no período noturno, logo na primeira fase começou a realizar um estágio durante o dia na área de programação. Permaneceu nesse local por um período de 9 meses desenvolvendo atividades voltadas para o desenvolvimento de *software*, conforme é possível observar na Figura 12. Na sequência, surgiu uma oportunidade de estágio na Empresa B. Entrou na mesma como estagiário

e depois de um tempo foi promovido a Analista de Sistemas. Todavia, para B5, mesmo ocupando uma função de analista e, tecnicamente, sendo enquadrado como “par” dos demais integrantes de sua equipe, já há alguns anos vem desempenhando uma função de liderança no time. Em sua percepção: *“Hoje o que acontece comigo é uma coisa que acontece em muitas empresas que é: eles aproveitam uma pessoa que tem um papel de liderança e colocam como líder de uma determinada equipe, mas sem o papel de uma gestão funcional, pra não ter que arcar com as consequências de aumentar salário e aquelas coisas todas trabalhistas que são mais complicadas”*.

#### • O TURN-AWAY E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE B5

Segundo B5, por acreditar que possui um perfil de liderança, em um momento em que sua empresa instituiu uma área de pesquisa dentro do setor de desenvolvimento, seus gestores solicitaram que o mesmo assumisse a responsabilidade técnica da nova área. Entretanto, com esta nova atribuição, também vieram responsabilidades administrativas e de liderança. Deste modo, atualmente, além de realizar suas atividades técnicas voltadas para programação e pesquisa de novas tecnologias e soluções de desenvolvimento, realiza tarefas como recrutamento e seleção de pessoas, feedback sobre o desempenho dos demais colegas, definição de soluções, estratégias e caminhos que serão adotados para a realização de determinada tarefa pela equipe, distribuição de atividades para os membros, elaboração de cronogramas e prazos de entregas e gestão da verba da empresa para pesquisas em universidades e institutos de pesquisas parceiros.

Para B5, o desenvolvimento de competências de gestão se deu de forma autodidata. Através da leitura de blogs e revistas técnicas, foi se aprofundando em dilemas vivenciados por profissionais da área técnica que migravam para funções de liderança. Também, por iniciativa própria, realizou alguns cursos voltados para a gestão de pessoas e aponta: *“Eu consegui aprender um monte de coisas. Mas a empresa em si, ela nunca se preocupou em me dar uma formação nessa área. Então, ok. Eu fui tocando as coisas lá como eu podia”*.

Na percepção de B5, neste momento, encontra-se desmotivado em seu trabalho por não ter o respaldo legal e o reconhecimento oficial da função que lhe foi designada. Para ele, *“(...) a função que foi criada para mim tinha uma abrangência muito maior e quando ela foi realmente*



*oficializada e dada pra mim, ela foi capada de várias formas. Eu fiquei em um nível dentro da empresa muito menor. Eu não tinha como fazer as coisas que eu realmente gostaria de fazer e como praticar as mudanças que eu gostaria que fossem feitas. Então, eu acabei realmente ficando cerceado. Na minha visão foi aquele tipo de coisa assim: 'Ah, como eu não vou poder dar esse cargo de gestão pra ele agora, então eu vou criar um negocinho, uma caixinha de areia ali e vou colocar ele pra brincar ali com outros caras, porque ele é importante tecnicamente. Pra ele não ir embora, pra ele não ficar chateado, então eu vou fazer esse espacinho pra ele'".* Outro aspecto apontado por B5 para a sua desmotivação é o fato de que, ao longo dos anos em que atua na Empresa B, ele teve a oportunidade de compartilhar muitas vezes com seus gestores sobre o seu interesse em assumir oficialmente um cargo de gestão, entretanto, não obteve o reconhecimento desejado. Ademais, identificou que o setor de gestão de pessoas e os diretores da empresa desconheciam este interesse até recentemente, quando se candidatou ao processo seletivo para diretor de desenvolvimento.

Na percepção de B5, existem dois principais motivos para que o mesmo ainda não tenha assumido oficialmente uma função de gestão em sua empresa: o fato de ser muito habilidoso tecnicamente e a empresa não querer lhe remover deste papel e a necessidade de líderes *“mais maleáveis aos interesses da atual direção”*. B5 acredita que ainda permanece em sua organização em virtude do *“apego”* e da expectativa de poder realizar as mudanças que julga necessárias através de um cargo de gestão que lhe possa ser concedido.

B5 almeja um dia alcançar os cargos de diretoria e presidência para poder contribuir efetivamente a nível estratégico e de negócios e poder efetivar as mudanças que acredita serem necessárias para o desenvolvimento da empresa. Acredita ter habilidades para fazer parceria com outras empresas a nível internacional, lidar com clientes estressados, o discernimento para tomar decisões sobre as melhores estratégias e recursos a serem utilizados, conhecimento de mercado e de gestão de projetos.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE B5 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico, B5 considera que a empresa espera a sua dedicação, alta produtividade, comprometimento e resultado/entrega e, neste sentido, acredita que o que ele oferece para sua

organização neste momento supre o que a mesma espera dele. Todavia, percebe que poderia oferecer mais do que oferece atualmente caso estivesse mais motivado e caso assumisse oficialmente um cargo de gestão. Pontua que poderia ser mais comprometido, mais dedicado e que poderia trazer melhores resultados em outros cargos nos quais tivesse uma autonomia e um poder decisório maior.

Já no que se refere ao que a sua organização deve lhe oferecer, B5 cita o plano de saúde e plano odontológico, um espaço reservado para a alimentação dos funcionários onde pudessem almoçar, lanchar, guardar seus alimentos e aquecê-los (que hoje a empresa não disponibiliza), um espaço para a confraternização dos funcionários (segundo B5, antigamente a empresa possuía um salão em anexo, equipado com churrasqueira e mesas de jogos, o qual foi extinguido em uma reforma do prédio), programas voltados para o bem estar e qualidade de vida do colaborador (que oferecesse, entre outros benefícios, academia, por exemplo) e capacitações e treinamentos, tal como pode ser observado no Quadro 12.

Quadro 12 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B5.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
<b>B5</b>	1) Alta produtividade; 2) Dedicção; 3) Comprometimento; 4) Resultado/entrega.	1) Desafios 2) Atualizações constantes 3) Capacitações e treinamentos 4) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 5) Assumir um outro cargo (gestão de pessoas) 6) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 7) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 8) Plano de cargos e salários ( e consequentemente de desenvolvimento de carreira) mais enxuto, com menos níveis hierárquicos 9) Plano de saúde

		10) Plano odontológico 11) Infraestrutura organizacional que contemple espaços para descontrair e relaxar/ confraternizar 12) Infraestrutura organizacional que contemple espaço para a alimentação dos funcionários (refeitório/cozinha) 13) Liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias 14) Trabalhar com algo que se identifica/tem aptidão 15) Trabalhar em algo dinâmico e flexível 16) Remuneração superior 17) Ter uma boa gestão/gestores qualificados 18) Espaço para contribuir mais a nível estratégico 19) Programas voltados para a qualidade de vida do trabalhador
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Os itens do contrato psicológico estabelecido entre B5 e sua organização parecem se aproximar de um *contrato relacional* (CUNHA et al., 2007; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013; ROUSSEAU, 1989). Observa-se que as expectativas de trocas recíprocas envolvem aspectos que transcendem o cumprimento de uma função dentro da organização, contemplando, também, dedicação, comprometimento, alta produtividade e resultados. Também é muito presente no discurso de B5 o desejo de contribuir para o desenvolvimento da empresa, à medida que pudesse ter mais liberdade e autonomia para participar de decisões estratégicas. Outro aspecto que denota características de um contrato psicológico relacional é a expectativa de que a organização cuide do bem-estar de seus funcionários, oferecendo benefícios para os mesmos, tais como programas voltados para a qualidade de vida, espaço para alimentação e para confraternização dos funcionários. Ademais, observa-se uma expectativa de uma relação de longo prazo com esta empresa e de alcançar níveis hierárquicos superiores neste contexto organizacional.

Através do discurso de B5 acerca de suas expectativas de trocas recíprocas entre ele e sua organização, observa-se que seu contrato

psicológico parece estar sendo violado. Assim como B5 afirma que a organização não vem suprindo algumas expectativas em relação ao seu desenvolvimento de carreira, benefícios, autonomia e liberdade para atuação, o mesmo percebe que também poderia estar contribuindo de maneira mais efetiva através do seu trabalho, sendo mais comprometido e motivado. A percepção de que poderia contribuir mais para o sucesso de sua organização através de outros cargos o motiva a continuar atuando na mesma, apesar de sua expectativa não estar sendo suprida. No caso de B5, a não realização do *turn-away* pode implicar na ruptura do contrato psicológico estabelecido entre o mesmo e sua organização, podendo resultar, inclusive, na mudança de emprego do mesmo (*turnover*).

As descrições das trajetórias profissionais de A5 e B5 permitem identificar que ambos percebem possuir uma série de competências que, supostamente, os qualificariam para o exercício de uma função de liderança. Porém, também se observa que as expectativas que possuem a respeito de um cargo de gestão lhes possibilitar usufruir de um grau elevado de autonomia, influência no poder decisório e remuneração superior, nem sempre condiz com a realidade daqueles sujeitos que estão exercendo estas funções. Por vezes, justamente configuram-se como expectativas não supridas de acordo com alguns dos entrevistados que realizaram o *turn-away* (conforme é possível observar nas descrições das trajetórias apresentadas no item 5.1). Com o intuito de aprofundar a compreensão das possíveis relações entre o *turn-away* e os contratos psicológicos dos profissionais de TI, na sequência, será abordado o último grupo de entrevistados: os que não desejam assumir uma função de gestão enquanto possibilidade de desenvolvimento de carreira.

## 5.4 PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA TÉCNICA DE TIE NÃO DESEJAM ASSUMIR FUNÇÕES DE GESTÃO

### 5.4.1 Caso do profissional A6

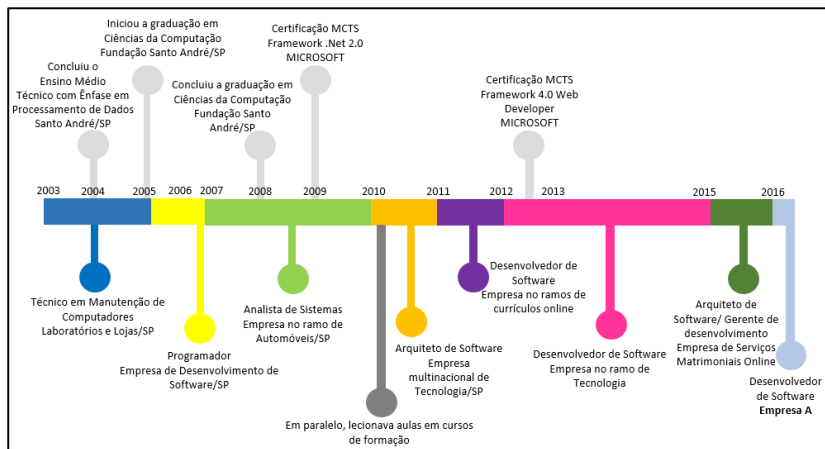


Figura 13 – Carreira Objetiva do profissional A6.  
Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A6 tem 29 anos, é do sexo masculino, natural de Santo André (SP), solteiro, mora sozinho e formado em Sistemas de Informação pela Fundação Santo André. Atua há 7 meses na Empresa A. Foi contratado pela Empresa A para atuar como desenvolvedor de *software* e pretende continuar se desenvolvendo em uma vertente técnica de carreira, sem assumir uma função de gestão de pessoas.

Para A6, a sua escolha profissional pela área de TI foi motivada em “*fazer da sua diversão, a sua profissão*”. Aponta que desde a infância dedicava-se a explorar diferentes tecnologias e que, através de sua profissão, conseguiu escolher uma atividade laboral que lhe permitisse continuar brincando: “*Realmente trabalhar pra mim é brincar. Meu videogame é ir trabalhar*”. Iniciou sua carreira na área de TI durante o ensino médio, enquanto cursava a Escola Técnica com Ênfase em Processamento de Dados. Neste período, trabalhava em laboratórios e lojas na área de manutenção de redes e computadores. Somente na faculdade, enquanto cursava Sistemas de Informação, começou a entrar em contato com *software*, que é a “*sua verdadeira paixão*”.

Desde então, trabalhou em diferentes empresas no ramo de desenvolvimento de *software*, sempre desempenhando funções voltadas para a área de programação, tal como é possível observar na Figura 13. Em um período em que morava em São Paulo, enquanto trabalhava em uma empresa de *software* durante o dia, também lecionou aulas para uma escola técnica e para um curso de formação de programadores no período noturno. Teve a oportunidade de trabalhar em grandes empresas multinacionais e, também, em empresas menores especializadas no desenvolvimento de *software*. Relata que o motivo que o fez optar por sair dessas duas empresas multinacionais nas quais trabalhou foi a demanda das mesmas para que viesse a assumir um cargo de gestão. Por não se identificar com estas funções e por considerar que essas grandes empresas tinham processos muito burocráticos e rotineiros, optou por buscar oportunidades em empresas menores, nas quais acreditava poder vivenciar rotinas de trabalho mais flexíveis, dinâmicas e desafiantes na área técnica em TI.

#### • O *TURN-AWAY* E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE A6

As oportunidades de assumir cargos de gestão parecem ter aparecido em diferentes momentos da trajetória profissional de A6. Em uma destas empresas menores na qual trabalhou, a qual pertencia ao ramo de serviços matrimoniais online, foi contratado para assumir uma função de arquiteto de *software*. Entretanto, na prática, atuava como gerente de uma equipe: *“Eu entrei na empresa como gestor porque eu fui meio que enganado na entrevista, mas ok. Eu falei claramente que eu queria ser arquiteto. Aí quando eu cheguei na empresa eu era gerente. Eu falei: ‘Opa, o que aconteceu aqui?’”*. Permaneceu nesta função por sete meses, mas por não se identificar com a mesma optou por sair: *“Não deu certo porque exatamente eu não estava evoluindo tecnicamente, não tinha mais nenhum desafio pra mim. Só tinha que ficar gerenciando pessoas, pessoas, pessoas. Aí programava um pouquinho e mais pessoas, pessoas, pessoas...não foi legal. Daí eu acabei através deste meu amigo vindo pra cá e aqui encontrei espaço pra isso”*.

Mas a despeito de seu interesse por continuar atuando na área técnica, o convite para assumir uma função de gestão também ocorreu na Empresa B, na qual trabalha atualmente. Entretanto, A6 pontuou: *“Não quero. Eu quero continuar na área técnica. Se vocês não tem um cargo pra isso na área técnica, se vira. Eu não quero ir pra área gerencial. (...) Eu deixei bem claro quando eu entrei que na carreira Y eu sou o técnico.*

*Então, eu deixei claro desde o começo que eu não tinha interesse em gerenciar pessoas, gerenciar time, não. Eu quero ser técnico, eu quero ensinar pessoas a parte técnica”.* A6 aponta que declinou do convite por não ter afinidade com as atividades relacionadas ao cargo e que pretende continuar se desenvolvendo e atuando na área técnica em TI.

Assumindo uma função técnica na Empresa A, A6 passou a receber um salário inferior do que recebia em sua antiga organização exercendo uma função de gestão: *“O interessante do meu LinkedIn é que tá lá: gerente e depois desenvolvedor de novo. Então foi um downgrade que eu ganhei e o downgrade de salário veio junto também. Então, passei a receber bem menos e eu tô equilibrando o prato, né? Porque eu tinha um padrão de vida diferente e agora eu tive que descer um padrão de vida. São ossos do ofício”.* Todavia, aponta que tem a intenção de pedir um aumento em breve. Mas antes disso, pretende mostrar o “valor” do seu trabalho para a empresa.

A6 pontuou que existe uma cultura na área de TI de que em algum momento da carreira, para continuar se desenvolvendo, é necessário assumir um cargo de gestão e este fato, inclusive, desmotiva muitos sujeitos a continuarem se especializando na área técnica: *“Porque o especialista técnico, o cara que vai escovar o bit até o âmago ali, é muito raro de achar. É muito difícil de achar um profissional técnico muito especialista porque todo mundo acha que vai chegar em um ponto da carreira e vai ter que pedir para gerenciar algo. Então, o pessoal não quer se especializar”.* Para ele, essa cultura que sugere que o desenvolvimento gerencial é mais promissor do que o técnico é disseminada em muitas organizações: *“Na empresa Y (multinacional na qual trabalhou), ou eu virava gestor ou eu saía da empresa. Inclusive tem uma frase célebre do meu gerente de lá, que ele me perguntou se saindo da (Empresa Y) eu ia ganhar mais como programador. Nossa...daí eu saí e fui pra a (Empresa Z) para ganhar quase o dobro do que ganhava lá”.*

A6 considera-se muito satisfeito por atuar na área técnica. Pontua como aspectos que o motivam em relação a atuar na área técnica em TI o desafio constante, nada de monotonia, sempre ter uma coisa nova para fazer, estar sempre evoluindo, sempre se atualizando, o fato de adorar matemática, algoritmos, programação, a possibilidade de criar soluções para problemas e ver funcionar algo que desenvolveu. Como aspectos negativos, pontua as perspectivas de progressão de carreira técnica limitadas em empresas maiores, tendência a maior valorização em empresas menores, salários baixos em algumas empresas e pessoas muito dependentes e que não se esforçam para conseguir informações por conta própria.

Como objetivo de desenvolvimento de carreira, pretende em 05 anos estar atuando na área técnica fora do Brasil. Deseja atuar na Europa, mais precisamente na Alemanha, por já ter amigos morando lá e por ser considerado um país com um forte polo tecnológico. Estruturou esse planejamento em três passos: o primeiro se aprimorar na área técnica (por isso, vem estudando bastante); o segundo é morar longe de sua família para avaliar como irá reagir (vem experimentando esta vivência, visto que sua família é do interior de São Paulo) e o terceiro é ir morar fora do país. Neste período em que continuará atuando no Brasil, aponta como uma limitação a ser vencida o aumento do seu escopo de influência entre as pessoas que trabalham consigo. Acredita que isso seria facilitado caso assumisse uma função de líder técnico em sua empresa. Gostaria de estimular mais as pessoas a se espelharem em boas práticas e se desenvolverem na área técnica: *“Porque infelizmente lá dentro a gente tem muitas pessoas que manjam muito de linguagem mas manjam pouco de programação. Um povo que sabe muito usar aquela faca daquela marca, mas não sabe usar a faca, não sabe cortar bem. Então, eu tenho que estimular mais as pessoas a fazerem o instrumento e não usar um instrumento. E esse é um dos meus objetivos pessoais. E esse é exatamente o problema, porque esse não é o objetivo da empresa”*.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE A6 E SUA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao contrato psicológico, A6 acredita que a empresa espera que o mesmo cumpra as funções atreladas ao cargo que lhe foi destinado, as quais incluem aumentar a qualidade dos programadores, dos códigos e dos produtos desenvolvidos e o desenvolvimento e treinamento das pessoas ao seu redor. A partir dos feedbacks que vem recebendo de seus líderes, acredita que vem suprindo as tais expectativas da organização.

Já no que tange as suas expectativas acerca do que a empresa deve lhe oferecer, pontua capacitações e treinamentos, material para estudos, possibilidades de desenvolvimento na carreira técnica e incentivo para isso, desafios, ambiente de trabalho adequado, ambiente para descontrair e relaxar no trabalho, tal como pode ser observado no Quadro 13. Tais aspectos considera que a empresa já lhe oferece. Considera que a empresa vem suprindo suas necessidades e objetivos. Entretanto, aponta que gostaria de ter a possibilidade de desenvolver novas tecnologias, criar novos instrumentos e não apenas trabalhar com tecnologias que já estão prontas. Também gostaria de ter um salário superior, compatível com suas



funções, o que acredita que não está sendo suprido pela empresa, bem como de assumir a função de líder técnico, na medida em que acredita que já desempenha as atividades relacionadas ao cargo (tais como orientar colegas acerca de soluções técnicas para problemas e ministrar capacitações acerca de ferramentas específicas em programação), embora sem assumi-lo formalmente.

Quadro 13 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de A6.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
A6	1) Que cumpra a sua função 2) Que auxilie a melhorar qualidade dos programadores que atuam neste contexto, dos códigos de programação utilizados e dos produtos desenvolvidos 3) Que contribua para o desenvolvimento e treinamento das pessoas ao seu redor	1) Desafios 2) Atualizações constantes 3) Capacitações e treinamentos 4) Recursos e materiais qualificados para poder estudar/evoluir 5) Tempo para estudar e ministrar treinamentos dentro do horário de expediente 6) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/ crescimento 7) Possibilidade de continuar atuando na área técnica 8) Assumir um outro cargo (líder técnico) 9) Estimule o desenvolvimento na área técnica 10) Caminhos de progressão baseados no escopo de influência e impacto nos pares 11) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 12) Infraestrutura organizacional que contemple espaços para descontrair e relaxar/ confraternizar 13) Trabalhar com algo que se identifica/tem aptidão 14) Trabalhar em algo dinâmico e flexível 15) Remuneração superior

		16) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 17) Contribuir para o avanço tecnológico/ inovação
--	--	--

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A expectativa de remuneração superior para o exercício de uma função pertencente ao eixo técnico de desenvolvimento de carreira, bem como as oportunidades de treinamentos e capacitações reforçam, mais uma vez, interesses de A6 pelo desenvolvimento na ventente técnica de carreira. Possui uma expectativa de progressão que possa estar fundamentada no escopo de influência e impacto entre os pares. Para A6, quanto mais influente o sujeito for entre os colegas e quanto maior for a sua contribuição para o desempenho dos demais, melhor remunerado este profissional deveria ser. Também tem como expectativa participar de cursos e dispor de verbas para a aquisição de livros, equipamentos e licenças para estudo.

Ainda no que tange ao contrato psicológico estabelecido entre A6 e sua organização, parece que o mesmo tende a apresentar-se como *equilibrado* (CUNHA et al., 2007; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Ao mesmo tempo em que acredita que sua organização espera que ele cumpra sua função e auxilie a mantê-la competitiva no mercado através da melhoria da qualidade dos programadores, dos códigos e dos produtos desenvolvidos e do desenvolvimento e treinamento das pessoas ao seu redor, A6 tem como expectativa que a empresa possa fomentar a sua empregabilidade e sua aprendizagem contínua (a partir de recursos para estudo, capacitações, treinamentos, tempo para estudar e ministrar treinamentos dentro de seu horário de expediente). Também tem a expectativa de poder desempenhar novas e mais desafiantes funções, criando novas soluções e participando do avanço tecnológico, agregando, desta forma, valor acrescido à organização (CUNHA et al., 2007).

### 5.4.2 Caso do profissional B6

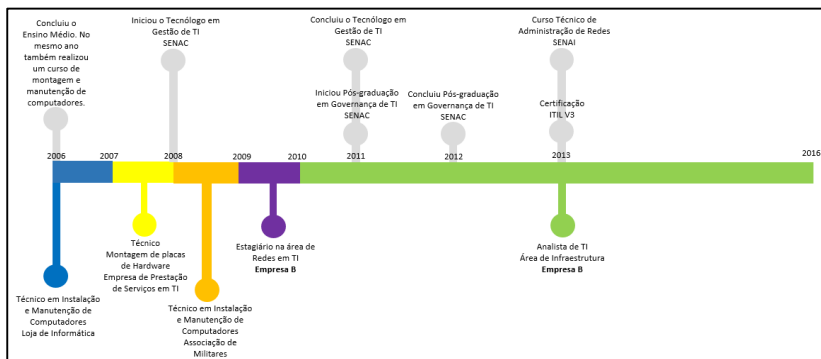


Figura 14 – Carreira Objetiva do profissional B6.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

B6 tem 27 anos, é do sexo masculino, natural de Florianópolis (SC), casado, mora com a esposa e os dois filhos. É formado no curso tecnólogo em Gestão de TI pelo SENAC. Atua há 07 anos na Empresa B como analista de TI na área de infraestrutura, e trabalha com servidores, cabeamento estruturado, redes e telefonia. Em suas atividades, presta suporte para os próprios colaboradores da empresa na qual trabalha e não para clientes externos. Foi o único entrevistado deste estudo que apontou nunca ter desenvolvido atividades voltadas para a gestão, entretanto, aponta o interesse de não o fazer e de continuar atuando na área técnica em TI.

Para B6, o interesse por computadores e pela possibilidade de utilizá-los como instrumento de trabalho iniciou na sua adolescência. Na época em que concluiu o ensino médio, sua mãe atuava como vendedora de computadores em uma loja de informática e convidou o filho para acompanhá-la na loja e aprender sobre computadores. Então, mesmo sem uma remuneração atrelada, B6 passava as tardes no trabalho da mãe, explorando os computadores e suas funcionalidades. Em paralelo, iniciou um curso técnico de montagem e manutenção de computadores. Assim que concluiu o curso, abriu uma vaga na loja em que a mãe trabalhava e o mesmo foi contratado para atuar na montagem e instalação de computadores. Na sequência, começou a trabalhar com serviços de manutenção na mesma loja e o interesse em continuar evoluindo nesta área o motivou a buscar um curso superior na área de TI, tal como é possível observar na Figura 14.

Realizou o curso tecnólogo em Gestão de TI, entretanto, atualmente pondera que esta não foi a melhor opção que poderia ter escolhido na época em virtude de ser, em sua percepção, uma formação muito voltada para quem já tem experiência na área: *“Eu deveria ir continuar na parte técnica mas eu já fui na faculdade direto de Gestão de TI no SENAC. E aí lá era tudo muito voltado pra gestão e direção de projetos. (...) Então, como eu já fui muito de baixo do técnico lá pra gestão, então, foi um salto muito grande e não teve muito a ver assim. Então eu fiz a faculdade de Gestão mas vi que não seria esse o meu caminho. Depois até me arrependi de ter feito Gestão, não de ter feito TI. Deveria ter feito algo mais técnico”*. As experiências de trabalho de B6 ao longo de sua trajetória profissional concentram-se na área técnica em TI. Diferente de A6 que construiu sua trajetória na área técnica de *software*, B6 esteve sempre vinculado ao setor de *hardware*, voltando-se para instalação e manutenção de computadores e de infraestrutura de TI (servidores, rede, cabeamento estruturado e telefonia).

#### • O TURN-AWAY E O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE B6

De acordo com B6, o mesmo não tem interesse em assumir um cargo de liderança em sua carreira: *“Não me apetece. (...) Cuidar de pessoas na área de TI não é um perfil meu e não é algo que eu desejo. Porque a gente trabalha muito com projetos. Então é prazo, tem que ficar cobrando. Então, pros princípios de família também é uma chatice tu ficar cobrando: ‘Faz isso, faz isso e faz isso’. Então, eu prefiro ser cobrado do que ficar cobrando os outros: ‘Ah, vou precisar, faz isso, faz aquilo’. É mais um acompanhamento de como é que tá as coisas assim. Então eu não tenho esse perfil de ficar cobrando toda hora. (...) Eu prefiro ser um técnico bem pago do que um gestor. Eu gosto do que eu faço”*, demonstrando seu interesse em continuar atuando na área técnica de TI.

Para B6 o que mais o motiva em relação a sua profissão são os desafios, a possibilidade de resolver problemas em TI, gerar benefícios para sua empresa e para a sua área de atuação e trabalhar com algo que se identifica. O reconhecimento por parte dos colegas e superiores por trabalhar com algo complexo e que envolve a constante resolução de problemas é algo valorizado por B6, o qual preza sentir que seus valores são compartilhados pelos membros da organização. Para B6, estes são pontos positivos de atuar na área técnica de TI, além da liberdade para resolver os problemas da sua maneira, o dinamismo da área, as boas

perspectivas de empregos e salários, principalmente na região, e a possibilidade de rápida inserção no mercado de trabalho. Como aspecto negativo de atuar na área técnica, identifica apenas a possibilidade de atuar em um contexto que não tenha uma infraestrutura adequada de trabalho no que se refere à ambiente e recursos, o que, segundo B6, pode gerar retrabalho e desgaste.

Como objetivo de desenvolvimento de carreira, B6 planeja continuar se desenvolvendo na área técnica. Para isso, pretende especializar-se na área de redes pois, segundo ele, existe uma carência de profissionais neste setor, principalmente, em sua empresa. Todavia, aponta que não pretende atuar na área de TI por toda a sua vida: *“Eu não pretendo me aposentar com TI. (...) Eu tenho a expectativa de trabalhar com TI até um tempo, depois mudar totalmente assim, fazer outra coisa. (...) Porque eu até acredito que daqui a dez anos a gente já não vai mais ser suficiente...porque a geração que vem nova aí vai ser muito ligeira. O que eu aprendi com dezoito anos, eles já tão aprendendo com dez. Ou, então, a pessoa que começa na área de TI ou ela vai pra uma área de gestão ou... um gerente de TI, um diretor de TI. Porque técnico de TI eu acho que não tem uma duração muito grande nessa carreira, porque o pessoal que vem vindo atrás eles vem vindo muito mais ligeiro e a gente vai em cima de dissídio, dissídio, dissídio e daqui há pouco tem um salário muito alto. Eles vem lá atrás com um salário menor fazendo muito mais coisa, né? Então, falando de dez anos né, acho que daqui dez anos a carreira de TI vai mudar muita coisa. Não me vejo daqui a dez anos ainda com TI. Talvez nos próximos cinco sim, até me estabilizar, fazer o que tem que fazer, com carro, com casa, pá, e...ficar bem estável quanto a isso e a partir daí começar a planejar já fazer outra coisa”*. Em relação ao planejamento futuro acerca do que gostaria de fazer caso não continuasse atuando na área de TI, B6 aponta o desejo de atuar como músico. Atualmente, B6 compõe e toca violão na banda da igreja. Aponta que tem o desejo de lançar um CD e seguir carreira de músico neste contexto.

Buscar uma estabilidade é algo importante para B6 neste momento e o principal motivador de permanecer em sua atual organização, mesmo apontando estar bastante insatisfeito com a questão salarial. Para ele, ao comparar o seu salário com outros profissionais conhecidos que atuam em diferentes empresas da região, considera-o defasado. Todavia, segundo B6, o cenário econômico do país atualmente fundamenta o receio de buscar uma nova oportunidade e de trocar o “certo pelo duvidoso”: *“A gente até tem casos aqui na (Empresa B) de pessoas com um currículo muito bom que tão voltando pra funções mais inferiores, vamos dizer assim, porque tá*

*difícil, né, de conseguir trabalho. (...) Eu tô estável aqui, né? Hoje eu não tenho medo de ser demitido, mas como já teve alguns cortes aqui, a gente sempre fica com receio, né, até de querer procurar um outro emprego e daqui um tempo não ser tão bom”*. De acordo com B6, a única situação que o motivaria a sair da empresa na qual trabalha seria conseguir uma oportunidade de trabalho perto de casa. Atualmente, reside à aproximadamente 40 quilômetros do seu local de trabalho. Em virtude de a esposa sofrer de uma doença autoimune e necessitar se afastar do trabalho, os mesmos optaram por morar próximos aos pais dela para que pudessem contar com seu auxílio, até mesmo no cuidado com os filhos pequenos. Para B6, a possibilidade de trabalhar perto de casa “mudaria a sua vida”, possibilitando participar mais da rotina do lar, levar sua filha na escola, auxiliar a sua esposa, entre outras coisas.

#### • O CONTRATO PSICOLÓGICO ESTABELECIDO ENTRE B6 E SUA ORGANIZAÇÃO

A respeito do contrato psicológico estabelecido entre B6 e sua organização, o mesmo acredita que a empresa espera que ele cumpra a função para a qual foi contratado e represente a empresa mesmo fora dela, pois segundo ele: *“Trabalhar na (Empresa B) não é até cinco e meia. Trabalhar na (Empresa B) é trabalhar na (Empresa B) sempre. Então, é representar como pessoa fora da empresa também pra depois não dizerem: ‘Ah, o funcionário da (Empresa B) fez isso, fez isso e fez aquilo”*. Pontua que pode oferecer para a sua empresa o seu conhecimento, sua boa vontade, sua integridade, seu comprometimento e reponsabilidade. Por isso, acredita que o que oferece para a empresa atualmente vai ao encontro do que a mesma espera dele.

Já em relação as suas expectativas acerca do que a sua empresa deve lhe oferecer, B6 cita um ambiente adequado e agradável para trabalhar, plano de saúde e odontológico e alimentação (vale refeição), possibilidade de continuar atuando na área técnica e de progredir na carreira, autonomia e liberdade e trabalhar em algo que se identifica, aspectos que atualmente já são ofertados pela organização. Todavia, também pontua como importantes aspectos que atualmente não são oferecidos, tais como o recebimento do Programa de Participação nos Resultados (PPR), o qual aponta não ter recebido nos últimos dois anos, a possibilidade de trabalhar com flexibilidade de horários, uma remuneração superior uma transparência do plano de cargos e salários para poder avaliar suas

perspectivas de crescimento, conforme observado no Quadro 14. Por isso, acredita que sua organização supre em parte as suas expectativas.

Quadro 14 – Expectativas de trocas recíprocas na percepção de B6.

Sujeito	Expectativas em relação ao que a empresa espera de si	Expectativas em relação ao que a empresa deve lhe oferecer
<b>B6</b>	1) Que cumpra a sua função 2) Que represente a empresa mesmo fora dela	1) Desafios 2) Flexibilidade de horário 3) Possibilidade de desenvolvimento de carreira/crescimento 4) Possibilidade de continuar atuando na área técnica 5) Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer 6) Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica 7) Plano de saúde 8) Plano odontológico 9) Vale alimentação 10) Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho) 11) Liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias 12) Autonomia (para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas) 14) Trabalhar com algo que se identifica/tem aptidão 15) Trabalhar em algo dinâmico e flexível 16) Remuneração superior 17) Reconhecimento 18) Estabilidade 19) Receber o PPR 20) Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções 21) Contribuir para o avanço tecnológico/inação

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Deste modo, é possível identificar que os termos que compõem o contrato psicológico estabelecido entre B6 e sua empresa aproximam-se de um *contrato relacional* (CUNHA et al., 2007). Observa-se que mesmo descontente com diferentes aspectos em seu contexto de trabalho, permanece leal a sua empresa, empenhando-se nos interesses da mesma e exercendo comportamentos de cidadania organizacional, tais como trabalhar para além do expediente. Identifica-se com os valores da organização e por isso, oferece “em troca” a sua boa vontade, sua integridade, seu comprometimento e reponsabilidade. Também pontua vestir a camisa mesmo fora da empresa, o que denota seu comprometimento com a organização em questão. É possível observar uma relação que transcende o desempenho de sua função e envolve a troca de benefícios não monetários. Todavia, aspectos voltados à remuneração e benefícios podem influenciar (e até mesmo provocar) a ruptura do contrato psicológico estabelecido entre B6 e sua organização, na medida em que percebe que estas expectativas não estão sendo supridas pela mesma.

É possível observar, a partir da apresentação das narrativas que compõem esta sessão, que os aspectos citados por A6 e B6 para justificar o desinteresse em trabalhar em um cargo de liderança envolvem, principalmente, a falta de habilidade e desejo de trabalhar diretamente com pessoas. Embora ambos atuem em diferentes áreas dentro de uma vertente de desenvolvimento técnico, parecem se interessar mais pelo avanço tecnológico, pelo reconhecimento e validação dos colegas e por trabalharem com algo complexo e que pressupõe conhecimentos específicos. A possibilidade de ter que gerenciar e cobrar o trabalho dos demais, que os afastaria de suas atividades técnicas, foi um aspecto citado pelos dois entrevistados como um ponto negativo no que se refere a assumir um cargo de gestão. No capítulo seguinte pretende-se examinar os resultados sistematizados a partir das narrativas individuais dos pesquisados com o intuito de reponder o problema deste estudo.



## 6 O *TURN-AWAY* E CONTRATO PSICOLÓGICO DE PROFISSIONAIS DE TI: POSSÍVEIS RELAÇÕES

A descrição das carreiras objetivas dos participantes deste estudo, aliada a forma como os mesmos compreendem e significam suas trajetórias profissionais (carreira subjetiva), permitem traçar uma série de compreensões acerca das possíveis relações entre o *turn-away* e o contrato psicológico estabelecido entre profissionais de TI e suas respectivas organizações. Por este motivo, no decorrer da análise dos dados serão discutidas as idiosincrasias que se tecem neste contexto social demarcado pelas construções de carreiras na área da tecnologia da informação, bem como algumas regularidades que demarcam estas práticas ao serem legitimadas socialmente.

Em um primeiro momento, serão apresentados individualmente os resultados encontrados acerca dos dois fenômenos investigados: o contrato psicológico e o *turn-away* dos profissionais de TI. A apresentação dos resultados encontrados por fenômeno irá subsidiar a sessão seguinte que discorre sobre as relações encontradas entre os fenômenos em questão. Para tanto, dar-se-á início pela discussão acerca dos aspectos que envolvem os contratos psicológicos dos profissionais entrevistados.

### 6.1 OS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DOS PROFISSIONAIS DE TI

O desafio aparece como uma das principais expectativas dos sujeitos entrevistados em relação as suas organizações empregadoras, tendo sido o item que apareceu com maior frequência no que tange ao contrato psicológico estabelecido com as mesmas. Aliado à expectativa de que a empresa lhes ofereça “possibilidades de desenvolvimento de carreira”, tais aspectos foram citados por todos os doze profissionais entrevistados, corroborando os resultados encontrados em outras pesquisas acerca de expectativas dos profissionais de TI em relação às suas organizações (AGARWAL; DE; FERRATT, 2002; BROWN, 2006; ITUMA; SIMPSON, 2009; JENNRICH, 2014; LUNA; SANTOS; 2013; MANGIA, 2013; MARTINS, 2001; MOQUIN; RIEMENSCHNEIDER, 2014; RAMOS; JOIA, 2011, 2014; REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003; SANTOS, 2010; SAXENIAN, 1996).

Embora os contratos psicológicos constituam-se como subjetivos e, em virtude disso, estruturarem-se de maneiras diversas de indivíduo para indivíduo (ANDERSON; SCHALK, 1998), observa-se que alguns aspectos, tais como os acima citados, são comuns no que se refere às

expectativas dos profissionais entrevistados neste estudo, independentemente da empresa na qual trabalham. Tão comuns que são conscientes e fomentados pelas empresas nas quais atuam, tal como é possível observar na descrição das entrevistas realizadas com responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das empresas A e B. De acordo com um trecho da narrativa de GA (gestora de pessoas da Empresa A): *“O que mais motiva este pessoal são os desafios. Virar a noite tentando resolver algo. Eles adoram. E isso a empresa supre. É o que motiva a gostarem de trabalhar aqui. A remuneração também é importante, mas o desafio parece ser mais”*.

As percepções dos profissionais entrevistados corroboram esta afirmação na medida em que todos percebem que suas expectativas de vivenciarem desafios em suas rotinas profissionais estão sendo supridas pelas empresas nas quais atuam. De um modo geral, os participantes também apontaram que as empresas em que atuam têm suprido o cumprimento de questões legais, tais como realizar o pagamento na data prevista (muitos relataram que já atuaram em empresas onde essa prática muitas vezes não era respeitada), fornecer vale-transporte, alimentação, plano de saúde e odontológico. Outros aspectos que apareceram com frequência entre as expectativas dos colaboradores em relação ao que a empresa deve lhes oferecer foram as possibilidades de aprender coisas novas (atualizações constantes, suporte organizacional para o desenvolvimento de competências, capacitações e treinamentos), infraestrutura adequada de trabalho (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho), flexibilidade de horários, autonomia para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas, liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias e possibilidades de desenvolvimento de carreira, tal como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Expectativas dos profissionais em relação ao que sua organização deve lhes oferecer.

	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência Observada</b>	<b>Profissionais que citaram</b>
<b>Expectativas em relação à organização</b>	<b>Desafios</b>	Vivência de desafios	12	A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6
	<b>Aprendizagem</b>	Aprender coisas novas	07	A1, A3, A4, A5, B1, B3, B4
		Suporte/Apoio Organizacional para	04	A1, A2, A3, A5

		o desenvolvimento de competências		
		Atualizações constantes	05	A2, A6, B3, B4, B5
		Capacitações/Treinamentos	07	A2, A3, A4, A5, A6, B4, B5
		Recursos e materiais qualificados para poder estudar e evoluir	02	A5, A6
		Tempo para estudar/participar e ministrar treinamentos dentro do horário do expediente	01	A6
	<b>Flexibilidade</b>	Flexibilidade de horário	06	A1, A5, B1, B2, B3, B6
		Flexibilidade em relação as vestimentas	02	B1, B2
	<b>Desenvolvimento de Carreira</b>	Possibilidades de desenvolvimento de carreira/crescimento	12	A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6
		Possibilidade de continuar atuando na área técnica	04	A4, A6, B4, B6
		Valorização salarial para profissionais da área técnica	02	A3, B1
		Assumir um cargo diferente do atual (A5 e B5: liderança; B3: gerente; A6 líder técnico)	04	A5, A6, B3, B5
		Transparência do plano de cargos e salários e de curvas de desenvolvimento de carreira para planejar para onde quer crescer	07	A4, A5, B1, B2, B4, B5, B6
		Plano de carreira com possibilidades de desenvolvimento na vertente técnica	09	A1, A2, A3, A4, A5, B1, B3, B5, B6
		Plano de cargos e salários (e consequentemente de desenvolvimento de	01	B5

		carreira) mais enxuto, com menos níveis hierárquicos		
		Caminhos de progressão baseados no escopo de influência e impacto nos pares	03	A4, A6, B3
		Que a empresa estimule o desenvolvimento de seus funcionários na vertente técnica de carreira	01	A6
	<b>Cumprimento de questões estabelecidas em lei</b>	Cumprimento de questões legais	02	B1, B4
		Plano de saúde/odontológico	04	A1, B4, B5, B6
		Não atrasar salário	03	A1, B1, B4
		Pagar horas extras	01	B4
		Vale alimentação	01	B6
	<b>Infraestrutura adequada</b>	Infraestrutura adequada para trabalhar (cadeiras, mesas, computadores, monitores, prédio, postos de trabalho)	08	A1, A2, A5, A6, B1, B2, B3, B6
		Infraestrutura organizacional que contemple espaços para descontrair e relaxar/ confraternizar	04	A1, A5, A6, B5
		Infraestrutura organizacional que contemple espaço para a alimentação dos funcionários (refeitório/cozinha)	01	B5
		Espaço físico descontraído	02	A5, B1
	<b>Autonomia e Liberdade</b>	Liberdade para arriscar, sugerir mudanças e colocar em prática suas ideias	05	A3, B1, B2, B5, B6
		Autonomia para escolher as tecnologias e metodologias a serem utilizadas)	05	A1, A3, A5, B1, B6

	<b>Sentido no trabalho</b>	Trabalhar em algo que seja útil (que mude ou auxilie a vida das pessoas/função social do trabalho)	04	A2, A4, B2, B3
		Trabalhar em algo que tenha um propósito e sentido em sua vida	01	A3
		Trabalhar com algo que se identifica/tem aptidão	05	A5, A6, B1, B5, B6
		Trabalhar em algo dinâmico e flexível	04	A4, A6, B5, B6
	<b>Retornos</b>	Remuneração compatível	02	A2, B3
		Remuneração superior	06	A1, A6, B1, B3, B5, B6
		Reconhecimento	03	A1, B3, B6
		Estabilidade	02	B1, B6
		Receber o PPR	01	B6
	<b>Inovação</b>	Possibilidade de criar coisas novas e novas soluções	07	A3, A4, A5, A6, B2, B3, B6
		Contribuir para o avanço tecnológico/inovação	06	A2, A3, A5, A6, B2, B6
	<b>Clima organizacional positivo</b>	Bom clima organizacional	02	A2, B3
	<b>Facilitação da integração e compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores</b>	Promoção da integração das pessoas que ali atuam (boa relação entre os colegas de trabalho)	02	A5, B2
		Estímulo para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos	02	A1, A5
	<b>Gestão de qualidade</b>	Ter uma boa gestão/gestores qualificados	03	A4, B3, B5
		Feedback por parte dos superiores	02	A2, B4
		Controle menos rígido do comportamento dos funcionários	02	B2, B3
		Formação estratégica das equipes de	01	A3

		acordo com cada projeto		
	<b>Manutenção da cultura da empresa</b>	Manutenção da cultura da empresa mesmo em um período de expansão	01	A2
	<b>Participação em decisões estratégicas e políticas</b>	Poder contribuir mais a nível estratégico	03	A6, B2, B5
	<b>Equipe qualificada e alinhada com o perfil da empresa</b>	Equipe de trabalho experiente e qualificada (referência na área A5)	02	A4, A5
		Equipe de trabalho alinhada com o perfil da empresa	01	A5
		Trocas e discussões maduras entre colegas	01	A4
	<b>Programas voltados para a qualidade de vida do trabalhador</b>	Programas voltados para a qualidade de vida do trabalhador	01	B5

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Porém, alguns aspectos apareceram com frequência no que tange às expectativas frustradas pela organização. Poder contribuir mais a nível estratégico aparece como uma demanda de alguns participantes, independente dos níveis hierárquicos aos quais pertencem. B2, por exemplo, tinha a expectativa de que ao assumir um cargo de gestão pudesse vir a contribuir em decisões políticas e estratégicas da organização a partir do olhar da tecnologia da informação. Todavia, percebe que atualmente é cobrado apenas no que tange à gestão operacional da equipe, ou seja, *“manter as coisas funcionando e as pessoas realizando as suas devidas funções”*. Segundo B2, a área de TI vem deixando de ser uma área de suporte para ser estratégica dentro da empresa: *“Várias empresas grandes já adotam essa ideologia: ‘Ah, a área de TI é estratégica. Vamos botar eles aqui na área de planejamento, ó. Todo ano a gente tem planejamento, vamos ver o que eles podem oferecer, o que que tá acontecendo por aí’. Deixar de ser reativo e ajudar no planejamento da empresa, melhorar produtos e tudo mais”*.

Poder participar de decisões que afetam os rumos da empresa também faz parte das expectativas de quem deseja assumir um cargo de

gestão. B5, que atualmente ocupa a função de analista de sistemas e que tem a intenção de assumir um cargo de gestão, justifica o seu interesse em realizar um *turn-away* justamente pelo fato de acreditar que através de um cargo hierárquico superior poderia vir a contribuir de forma mais efetiva nas decisões organizacionais e trazer melhores resultados para a empresa. Já A6, que atua como desenvolvedor de *software* e não tem a intenção de assumir um cargo de gestão, também acredita que poderia contribuir mais para a sua organização caso pudesse “*dar opiniões técnicas em decisões políticas*”.

Para Dutra (2010), um dos problemas mais frequentes na concepção de carreira paralela é justamente não oferecer aos profissionais dos braços técnicos um espaço político nas organizações. De acordo com o autor, em muitos casos, os profissionais que optam pela trajetória técnica ou funcional são tratados como cidadãos de “segunda classe” e são marginalizados das discussões sobre o negócio e estratégias organizacionais, o que contribui para que em determinado momento, identifiquem que a única possibilidade de ter voz na organização é assumir uma posição gerencial. Por outro lado, conforme apontam Ross, Beath e Goodhue (1996) é crescente o número de profissionais de TI que passam a exercer o papel de resolver problemas e levantar possibilidades de negócios através da tecnologia da informação. Deste modo, unificam características de uma visão generalista do problema com um olhar técnico para pensar as possíveis soluções.

Outro aspecto citado como uma expectativa que não vem sendo suprida pelas organizações diz respeito à remuneração. Um conjunto de entrevistados (A1, A6, B1, B2, B3, B5, B6) apontou descontentamento em relação a política de remuneração ofertada pela empresa. Ainda que insatisfeitos com a remuneração, alguns entrevistados (B5 e B6) justificam que a crise econômica desencoraja a saída do atual emprego, no qual, de certa forma, experimentam uma estabilidade. Também em virtude da crise econômica, a Empresa B deixou de oferecer alguns benefícios citados como expectativas entre seus colaboradores, tais como o Programa de Participação no Resultados (PPR), referido por B6 e as festas de confraternização entre os colaboradores, pontuado por B3. Estes aspectos podem contribuir para a avaliação dos colaboradores acerca da justiça distributiva organizacional. Este vínculo envolve as crenças de que as retribuições recebidas pelos funcionários são justas ou injustas quando comparadas ao esforço despendido na realização de suas contribuições (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Neste caso, se a percepção for de

injustiça, poderia resultar em um sentimento de violação do contrato psicológico e estimular o *turnover* da organização.

O desejo de trabalhar com inovação também se encontra bastante presente no que tange às expectativas dos colaboradores em relação as suas empresas. Todavia, em alguns casos não vem sendo suprido. Criar novas ferramentas e soluções tecnológicas e não utilizar apenas o que já existe pronto no mercado é uma das expectativas apontadas por A2 e A6 e que, inclusive motivou A2 a buscar uma oportunidade de trabalho fora do país. Já B2 aponta a expectativa de que a empresa pudesse ser mais aberta ao uso de novas tecnologias disponíveis no mercado. Por vezes, aponta que a empresa custa a aceitar a atualização de suas tecnologias e quando vem a fazê-lo esta novidade já não garante uma vantagem competitiva. Por fim, outra demanda que aparece com frequência entre os sujeitos entrevistados e que, inclusive, é conhecida pelos responsáveis de ambas as empresas que cederam as entrevistas, é a expectativa dos colaboradores por mais treinamentos e capacitações. Visto que dentre os itens mais citados do contrato psicológico estabelecido entre os colaboradores entrevistados e seus empregadores figuram a aprendizagem e a atualização constante, a expectativa de que a empresa investisse mais no desenvolvimento dos mesmos é uma demanda vigente.

Neste âmbito, ainda é possível observar que algumas expectativas são elaboradas e mantidas apesar de irem de encontro ao acordo formal e explícito realizado entre os profissionais e suas respectivas organizações. É o caso do desejo de A2 e A6 de que a empresa lhes permitisse criar novas tecnologias. No Código de Cultura apresentado aos colaboradores no seu ingresso na Empresa A é claramente apontado: *“Tentamos não reinventar a roda, se pudermos. Buscamos o que há de melhor no mundo. Analisamos, adaptamos, melhoramos e aplicamos à nossa realidade, necessidades e objetivos”*. Portanto, a ideia da empresa é poupar tempo e recursos para que o produto final possa ser entregue da melhor forma, mas no menor período de tempo, o que dificulta o processo de criação e novas tecnologias que suportem estas soluções. Isto também se evidencia na expectativa da maioria dos colaboradores da Empresa B no que se refere à flexibilidade de horário. Desde o seu ingresso na organização, os colaboradores ficam cientes de que nesta instituição os horários de entrada e saída são pré-estipulados. Todavia, isto não os impede de nutrir a expectativa de mudança acerca desta regra.

Vale ressaltar que, por vezes, um aspecto até então não priorizado por determinado profissional em seu ingresso na organização pode passar a constituir-se como uma demanda significativa a partir da sua privação.



Isto reflete o caráter dinâmico dos contratos psicológicos e o fato de que as expectativas nutridas não são imóveis. Por se constituírem no âmbito das relações e de forma majoritariamente implícita e não verbalizada (CHIUZI; MALVEZZI, 2014), os mesmos tendem a se modificar com o tempo, na relação empregado-empregador.

Da mesma forma, algo que passa a ser ofertado pela empresa como um benefício pode vir a se transformar em uma prioridade posteriormente. Este aspecto foi observado no discurso dos colaboradores de ambas as empresas. A flexibilidade de horário e de vestimentas, o ambiente descontraído, a alimentação ofertada no ambiente organizacional que são oferecidos pela Empresa A para os seus funcionários não se constituíam como expectativas para muitos mas, atualmente, passaram a ser. Assim como a política de educação continuada, o Programa de Participação nos Resultados (PPR), as festas de confraternização dos funcionários ofertados pela Empresa B, passaram a constituir-se como expectativas entre seus colaboradores e podem influenciar em seus sistemas de prioridades em futuras relações de trabalho.

Ademais, embora os entrevistados apontem um conjunto de expectativas que não são supridas pelas suas respectivas organizações, de um modo geral, a maioria (A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B4, e B6) afirma estar satisfeita com o que a empresa vem oferecendo e definem que as mesmas vem suprimindo as suas necessidades e, por vezes, até as superando (A1, A2, A4, A5, A6). Outros dois colaboradores (B2 e B3), acreditam que suas expectativas vêm sendo supridas em parte e apontam a remuneração compatível, a falta de reconhecimento, o desejo de poder contribuir a nível estratégico e a abertura a novas tecnologias como fatores que contribuem para a não satisfação plena. Já B5 aponta que a sua organização atualmente não supre as suas expectativas em relação a ela e fundamenta a sua resposta, principalmente, no desejo de assumir formalmente uma função de gestão.

Neste sentido, cabe apontar que as expectativas relacionadas aos deveres da organização em relação aos seus colaboradores não são estruturadas unilateralmente. Para Anderson e Schalk (1998), os contratos psicológicos baseiam-se em obrigações mútuas e são ancoradas no contexto relacional, de modo que os indivíduos ou organizações não são capazes de criá-los sozinhos, mas os desenvolvem como um resultado da interação entre ambos. Deste modo, conforme apontam Chiuzi e Malvezzi (2014, p. 291), “não é imperativo que um trabalhador tenha ouvido de alguém que será promovido ou que receberá um aumento de salário para que suas crenças de que isso ocorrerá sejam edificadas no plano futuro”. Por este motivo, ao analisar sinais advindos da organização, edificados desde os

processos de socialização organizacional e nas relações e diálogos estabelecidos com colegas, o profissional pode, por exemplo, esculpir expectativas referenciadas não em uma promessa feita, mas sim na crença de que a obrigação foi criada na relação. Não obstante, para estes autores, ao assumir a bilateralidade do construto, certamente a organização também cria um conjunto de expectativas sobre os seus empregados, as quais, por vezes, extrapolam os limites legais.

E isto de fato acontece e é expresso no discurso dos responsáveis pelo setor de gestão de pessoas de ambas as empresas. Embora o foco deste estudo sejam as expectativas dos colaboradores, conforme apontado anteriormente, as projeções das organizações constituem-se como “pano de fundo” para compreensão das narrativas dos sujeitos e para a forma como estruturam determinados desejos e valores nas trocas estabelecidas com as suas respectivas organizações. Neste sentido, é possível observar que, além da expectativa de que os funcionários desempenhem as funções para as quais foram formalmente contratados, a Empresa A também espera que os colaboradores possam ser proativos, corresponsáveis pelo seu aprendizado e pelo desenvolvimento das pessoas ao seu redor, que como colaboradores individuais possam tornar-se referência no que fazem, que possam estar alinhados com a cultura da empresa e possam se desenvolver dentro da organização e que utilizem o ambiente organizacional como um espaço para aprendizagem e crescimento. Já as expectativas da Empresa B também transcendem o simples desempenho das funções de seus funcionários e envolvem que os mesmos “*vistam a camisa*”, identifiquem-se com os objetivos da organização e que sejam comprometidos e engajados mesmo em um momento de incerteza e de crise econômica. Tais expectativas estruturadas pelas organizações em relação aos profissionais que nelas atuam fundamentam-se em suas respectivas culturas e valores, os quais foram discutidos na apresentação de cada uma das empresas.

Neste sentido, é possível identificar que as percepções dos profissionais entrevistados acerca do que as suas organizações esperam de si também incluem aspectos que transcendem o desempenho de suas funções e envolvem comportamentos pró-sociais e de cidadania organizacional. Tal como é possível observar na Tabela 4, por vezes os itens citados pelos colaboradores corroboram o que foi apresentado como expectativa pelos representantes de suas respectivas empresas, tais como: “*contribuírem para o desenvolvimento das pessoas ao seu redor*”, “*tornar-se referência no que fazem*” e que “*estejam alinhados com a cultura da empresa*”, priorizados pela Empresa A; e que “*vistam a camisa e sejam comprometidos*”, tal como é identificado pela Empresa B.

Tabela 4 – Expectativas da organização em relação aos funcionários na percepção dos próprios colaboradores

	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência Observada</b>	<b>Profissionais que citaram</b>
<b>Expectativas da organização em relação aos funcionários na percepção dos próprios colaboradores</b>	<b>Cumprimento de sua função</b>	Cumpra a função para a qual foi designado (a)	08	A1, A2, A3, A4, A6, B1, B4, B6
		Contribua a nível operacional	01	B2
		Auxilie a atingir as metas	01	B4
		Contribua para a satisfação do cliente	01	B4
		Resultado e Entrega	02	B2, B5
	<b>Comportamentos pró-sociais e de cidadania organizacional</b>	Contribua para o desenvolvimento das pessoas aos seu redor	05	A1, A3, A6, B2, B3
		Reconheça e incentive o trabalho dos demais	01	A3
		Colabore com a empresa e colegas	01	A5
		Contribua para o crescimento e desenvolvimento da empresa	03	A6, B1, B4
		Dê o melhor de si no desempenho de suas atividades	01	B4
		Torne-se referência naquilo que faz	01	A1
		Alta produtividade	02	A5, B5
		Sua felicidade e bem estar dentro da organização	01	A5
		Auxilie a manter e perpetuar a cultura da empresa	01	A3
		Dedicação	01	B5
		Confiança	01	B3
		Comprometimento / “Vestir a camisa”	04	B1, B3, B5, B6

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

De acordo com a percepção da maioria dos profissionais entrevistados (A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B3, B4 e B6), atualmente os mesmos vem suprindo as expectativas de suas organizações. Apenas B2 e B5 apontaram que poderiam oferecer mais do que vêm praticando atualmente. Ambos acreditam que caso pudessem participar de forma mais efetiva nas decisões estratégicas de suas organizações e tivessem mais liberdade para sugerir mudanças e fazerem as coisas de outras formas, suas contribuições poderiam ser superiores. Para B5, a violação desta expectativa e de poder assumir um cargo de liderança dentro da organização tem, inclusive, causado impactos no seu engajamento e retorno no trabalho: *“Eu poderia oferecer mais se eu estivesse mais engajado e conseguiria até contribuir mais se eu pudesse atuar em áreas em que hoje eu não posso. (...) Eu sei o que a empresa espera e o que eu preciso fazer. E eu faço. Mas eu não faço com aquela gana toda, com aquele brilho nos olhos, que eu poderia fazer se tivesse aquela maleabilidade, ou se eu tivesse a formação e a liberdade que eu gostaria de ter para poder executar as atividades que eu gostaria, né?”*.

Conforme pontuado no decorrer deste estudo, a violação ou ruptura do contrato psicológico estabelecido entre o sujeito e a empresa pode contribuir para desvios de comportamento, redução do desempenho e diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (KRISHNAN; SINGH, 2010). Em pesquisa realizada na Índia com profissionais da área de TI, identificou-se que a percepção de violação do contrato psicológico pode, inclusive, influenciar na intenção de sair do emprego como uma reação às expectativas não atendidas. Outras consequências também apontadas como possíveis desfechos da percepção de violação do contrato envolvem insatisfação com o trabalho (TEKLEAB; TAYLOR, 2003) e redução de confiança na organização (ROBINSON, 1996), do bem estar psicológico do empregado (CONWAY; BRINNER, 2002) e do comprometimento organizacional (LESTER et al., 2002; TURNLEY; FELDMAN, 1999).

Não obstante, a percepção de cumprimento do contrato psicológico contribui para aumentar a satisfação, o comprometimento e o desempenho (ROUSSEAU; MCLEAN PARKS, 1993), bem como o a inclinação a permanecer na mesma organização e exibir comportamentos pró-sociais (KRISHNAN; SINGH, 2010). Conforme apontam Chiuzi e Malvezzi (2014), a percepção do cumprimento das expectativas de trocas recíprocas parece ter pouco impacto na atenção e manifestação dos contratos psicológicos. Deste modo, segundo os autores, a manifestação mais expressiva dos contratos psicológicos ocorre em momentos em que se

evidencia a percepção discrepante entre o que foi combinado e o que foi entregue, pois afloram e potencializam sentimentos e sensações que tornam mais evidente a existência de um contrato implícito. Desta forma, quando uma das partes percebe que algo não ocorreu conforme o esperado, a existência de contratos implícitos passa a se tornar mais evidente e facilita a convergência entre informações percebidas desde a formação destes contratos, de como os mesmos se estruturaram e se modificaram, com a finalidade de avaliar o que se passou (CHIUZI; MALVEZZI, 2014). Cabe citar que as entrevistas realizadas com os profissionais de TI estudados podem provocar que os aspectos que compõem seus respectivos contratos psicológicos estabelecidos com suas organizações deixem de ser tácitos, tornando-se latentes. Na medida em que em suas narrativas são manifestados os aspectos que compõem tais contratos, os profissionais podem vir a perceber expectativas que estão sendo cumpridas ou não, as quais, até então, poderiam passar desperdeidas.

Quando os contratos psicológicos estabelecidos com as organizações se configuram como *transacionais*, a avaliação das trocas recíprocas estabelecidas com a organização e de possíveis aspectos que podem levar à ruptura do contrato tende a ser mais simples. Visto que estes contratos são caracterizados pela curta duração e por itens bem especificados, compete ao funcionário cumprir um leque limitado e definido de obrigações, sem a necessidade de manter-se leal ou de ter compromissos com esta empresa no futuro. Já à organização, cabe a compensação do funcionário pelo trabalho realizado, não sendo esperada a adoção de comportamentos não oficiais ou a oferta de formação e de oportunidades de desenvolvimento aos funcionários (CUNHA et al., 2007; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Porém, a partir da apresentação dos itens que configuram as expectativas de trocas recíprocas entre os profissionais pesquisados e suas respectivas organizações faz-se possível identificar que tais contratos tendem a aproximar-se de dois tipos: o *contrato psicológico relacional* (A5, B1, B3, B4, B5, B6) e o *contrato psicológico equilibrado* (A1, A2, A3, A4, A6 e B2). Conforme explicitado anteriormente, o *contrato psicológico relacional* caracteriza-se por ser de longo prazo, sendo seus termos contratuais geralmente abertos e pouco especificados. A relação entre empregado e empregador costuma basear-se na confiança mútua e na lealdade e as recompensas ofertadas aos empregados não são vinculadas estritamente ao seu desempenho, mas derivam, em primeira instância, de seu nível de pertencimento e participação na organização (CUNHA et al., 2007). Deste modo, espera-se

que o empregado seja leal e “vista a camisa”, bem como espera-se que a organização lhe ofereça segurança no emprego e bem-estar.

Já o *contrato psicológico equilibrado* resulta da conjunção de alguns aspectos que compõem o *contrato relacional*, tais como lealdade, identificação com a empresa e alto nível de empenho, com aspectos relacionados ao *contrato transacional*, como o foco nos resultados organizacionais e remuneração em função do desempenho (CASTANHEIRA; CAETANO, 1999). Neste último, os arranjos são dinâmicos e abertos e condicionados pelo sucesso econômico da organização e pelas oportunidades de desenvolvimento de carreira para o trabalhador. As recompensas ofertadas aos empregados estão vinculadas ao seu desempenho e contribuição para as vantagens competitivas da organização. Nesta relação contratual, é esperado que cada uma das partes contribua para o desenvolvimento e aprendizagem do outro. Também é esperado que o empregado desenvolva competências, agregando valor à organização, bem como a empresa lhe faculte oportunidades de fomento da sua empregabilidade (CUNHA et al., 2007).

A delimitação das características destas trocas recíprocas estabelecidas entre os profissionais entrevistados e suas organizações são fundamentais para a compreensão dos aspectos que motivaram (ou não) a realização do *turn-away* pelos sujeitos investigados. Tais aspectos serão discutidos em profundidade na próxima sessão.

## 6.2 O *TURN-AWAY* DOS PROFISSIONAIS DE TI

No que tange ao *turn-away* realizado pelos sujeitos entrevistados, foi possível identificar que, de um modo geral, todos os profissionais que realizaram este processo o fizeram, em primeira instância, para atender uma necessidade das organizações nas quais atuavam, o que denota um comprometimento destes sujeitos com suas respectivas empresas. Este aspecto evidenciou-se em diferentes narrativas que versam sobre os motivos que levaram os distintos profissionais a assumirem cargos de gestão, tal como é possível observar no Quadro 15. Embora cada um dos profissionais também tenha apresentado motivações individuais para a realização desta transição, tal como foi apresentado ao longo deste estudo, o desejo de atender a necessidade da empresa parece ter sido preponderante na maioria dos casos, em relação às suas perspectivas de carreira elaboradas a priori, demonstrando uma inclinação maior a permitir que a empresa gerencie a sua carreira (carreira objetiva) do que o contrário (carreira subjetiva).

Quadro 15 – Extratos que elucidam que o *turn-away* foi motivado pelo desejo dos profissionais de suprirem uma demanda da organização.

Suj.	Extrato
A1	<i>“É importante pra empresa e se não tiver alguém nessa posição as coisas não vão andar como tem que andar.”</i>
A2	<i>“O líder eventualmente resolveu sair, tinha outras ambições lá dele e resolveu sair. E aí o (nome do diretor) me chamou e pediu que eu assumisse. (...) Eu nunca falei pra ele assim diretamente que queria ser líder alguma coisa assim”.</i>
A3	<i>“Não foi uma escolha minha, mas eu entendi que pra empresa era o que precisava, era onde eu mais poderia contribuir naquele momento e eu aceitei”.</i>
A4	<i>“Eu nunca fui atrás, essa é verdade, entendeu? Se fosse por mim, eu não teria ido atrás. (...) Mas entender os lados dos meus gestores, de não ter opção e do fato de eu não aceitar colocar eles numa situação pior ainda, ter que escolher outra pessoa ou deixar um time sem líder ou ir fazer as vezes de líder daquele time e ou sei lá, quebrar um time”.</i>
A6	<i>“Eu entrei na empresa como gestor porque eu fui meio que enganado na entrevista, mas ok. Eu falei claramente que eu queria ser arquiteto. Aí quando eu cheguei na empresa eu era gerente. Eu falei: ‘Opa, o que aconteceu aqui?’. Aí eles tavam precisando e eu fiquei. (...) E lá eu fui gerente por 7 meses. Não deu certo”.</i>
B1	<i>“Porque as pessoas mais experientes, elas ficavam à frente de algumas equipes, mas era 1 ou 2 pessoas, então eram pessoas técnicas né? E elas acabavam não fazendo a parte de supervisão, porque não gostavam né? Então eu acabei assumindo essa função sem ter o cargo”.</i>
B2	<i>“Eu não me candidatei. Não existia supervisor na área. Eu concentrava as responsabilidades em mim. Às vezes, quando a (nome da gerente) estava fora, eu era o ponto de contato dentro da área, né? (...) Não era a minha intenção”.</i>
B3	<i>“Foi algo que aconteceu assim meio de surpresa. Não era algo que eu almejava, até porque, vamos dizer assim, eu tinha um trauma. Eu já tinha saído dessa área. Eu acabei sendo empurrado”.</i>

B4	<i>"Foi meio de paraquedas. Mudou uma estrutura: 'Ah, agora vai precisar de um supervisor! Vamos ver quem mais ou menos tem o perfil, oh... fulano tem!'"</i>
----	---

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Conforme é possível observar nos extratos citados, mesmo conscientes de que esta transição não era condizente com suas perspectivas de desenvolvimento de carreira, alguns dos participantes o fizeram por “*compreender a necessidade da organização*”. Inclusive, seis (A1, A3, A4, A6, B2 e B3) dos dez respondentes que realizaram o *turn-away* em suas organizações afirmam ter pontuado para os seus superiores que não desejavam realizar esta transição para uma função de gestão. Mas após um período de negociações, mudaram de opinião. Este resultado reforça os achados obtidos em outras pesquisas realizadas em âmbito nacional e internacional, os quais apontam que os profissionais que mudam de área são aqueles mais afiliados à empresa nas quais trabalham do que a carreira dentro da área técnica de TI (ITUMA; SIMPSON, 2009; RAMOS; JOIA, 2014; REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003).

Ao identificarem a afiliação maior à empresa do que a profissão de TI, alguns estudos sobre o *turn-away* desta categoria profissional vinculam tal afiliação à empresa ao tempo de atuação em que os investigados permanecem atuando na mesma organização. Desta forma, sugerem que os profissionais que realizam transições para outras áreas, geralmente são aqueles que atuam por um longo período de tempo em uma mesma organização e, por isso, optam por continuar a fazê-lo, mesmo que em outra função, ao invés de buscar uma oportunidade fora da mesma para continuar atuando em sua área de origem. Este aspecto pode ser observado nos achados de Ramos e Joia (2014), os quais identificaram que entre os profissionais entrevistados nas duas empresas estudadas, a média de permanência era de 14,5 anos ( $dp= 6,2$  anos) e 19 anos ( $dp= 8,1$  anos) respectivamente. Ituma e Simpson (2009) também identificaram uma afiliação maior à empresa do que à carreira de TI ao constatarem que dos 50 profissionais de TI investigados, com idades entre 25 e 45 anos, 30 (60%) continuavam atuando nas mesmas empresas onde iniciaram suas carreiras e 09 (18%) haviam mudado de emprego apenas uma vez, o que permite concluir que o tempo de permanência no mesmo emprego é elevado e pode contribuir para a afiliação à mesma em detrimento à carreira em TI.

Já no presente estudo, o tempo de permanência na mesma organização pode constituir-se como um fator relevante para a ocorrência do *turn-away* entre profissionais que realizaram a transição na Empresa B, os quais atuam em média há 12,3 anos na mesma organização. Entre os



profissionais da Empresa A, o tempo de permanência na organização em questão parece não ser um fator relevante para a realização de uma transição para um cargo de liderança, visto que o tempo médio de atuação entre os profissionais que a realizaram é de 1,3 anos. Todavia, para além do aspecto do tempo de permanência, a afiliação à organização foi identificada na presente pesquisa pelo desejo expresso por todos os profissionais entrevistados de atenderem a uma necessidade da organização, a qual, segundo eles, precisava desta transição em determinado momento. Até mesmo o profissional da Empresa B que apresenta o desejo de tornar-se gestor aponta em seu discurso indícios de sua afiliação maior à empresa: *“Eu tenho um certo apego à (Empresa B). Porque até hoje, eu sei reconhecer muito do meu trabalho nos produtos que a gente tem, no que a (Empresa B) conseguiu crescer nos últimos anos com base no meu trabalho e no das equipes com as quais eu trabalhava. Daí você vê o trabalho de pessoas que são colocadas de fora tomando atitudes erradas, tomando políticas erradas e jogando tudo no ralo aquilo que você batalhou para construir por tantos anos. Você fica meio magoado assim. Daí você fica: ‘Poxa, como eu queria uma oportunidade aqui pra fazer a coisa direito e para realizar determinadas mudanças’”* (B5).

Já A5, o profissional que deseja realizar esta transição para um cargo de gestão na Empresa A, aliado a A6 e B6, que pontuaram manter o desejo de continuar evoluindo na carreira técnica, parecem mais afiliados aos seus projetos de carreira. Tanto A6 quanto B6, demonstram elevada identificação com a área técnica, tal como já foi descrito anteriormente em suas narrativas de carreira, denotando uma afiliação maior à profissão de TI. E no caso de A5, assumir um cargo de gestão parece estar vinculado ao seu projeto de desenvolvimento: *“Eu tenho sim a intenção de evoluir na minha área e se possível me tornar um gestor. Isso por vários motivos. O primeiro porque o meu pai é gestor e trabalha na área já há muito tempo. (...) E é aquela coisa, né? O fruto não cai muito longe do pé. Eu aprendi muita coisa com ele. Eu sei conversar, eu sei gerir alguns conflitos, (...) eu me identifico com esse perfil de gerenciar pessoas, gerenciar problemas, trabalhar em cima de soluções e gerenciar projetos, porque eu aprendi com ele. E é uma área que me interessa muito”* (A5).

O *turn-away* motivado pela necessidade de crescimento profissional na hierarquia organizacional parece ter sido relevante para poucos sujeitos entrevistados. Entre os profissionais da Empresa A, apenas para A5 (que tem a intenção de assumir um cargo de liderança nesta empresa) a questão do posicionamento dentro da hierarquia organizacional que, geralmente, vincula um cargo de gestão à remuneração superior, maior visibilidade,

status e poder, parece ser um motivador para a realização de uma transição para uma função de gestão.

Visto que A5 ainda não teve a oportunidade de assumir uma função de liderança nesta organização e de, ao mesmo tempo, ter sido o único a reforçar que a intenção de *turn-away* estaria relacionada à possibilidade de crescimento profissional na hierarquia desta organização, este aspecto pode ser decorrente de uma possível idealização atrelada a uma função de liderança e os retornos que esta poderia lhe trazer em termos de benefícios. De fato, os profissionais que passaram por uma transição na carreira dentro desta organização (A1, A2, A3, A4) não perceberam este aspecto como motivador para os seus processos de *turn-away*, bem como pontuaram não terem adquirido um aumento salarial em decorrência da mudança de função assim que o fizeram, tal como aponta um dos entrevistados: *“Na real, não rolou nada [de aumento salarial]. Só a responsabilidade e mais trabalho, realmente. De início, não. Só depois veio um aumento gradual, normal, mas não foi pela função de gestão”* (A3).

Já entre os profissionais da Empresa B, três (B2, B4 e B5) pontuaram indicadores de que possuíam necessidade de crescimento profissional, tal como é possível observar nos extratos presentes no Quadro 16. Os demais profissionais entrevistados na Empresa B (B1, B3 e B6) não vincularam uma mudança de função à necessidade de crescimento profissional na hierarquia organizacional. Todavia, vinculam o crescimento, por exemplo, ao desenvolvimento de competências e aquisição do domínio de determinadas atividades, mesmo que na área técnica.

Quadro 16 – Extratos que elucidam a necessidade de crescimento profissional de alguns dos participantes.

Suj.	Extrato
B2	<i>“Então foi assim: essa motivação de crescimento profissional mesmo que me fez aceitar o cargo, entendeu? E também a visão que eu tenho de futuro dentro da (Empresa B). Ainda tenho, né? Que é ainda poder galgar um pouco mais montar uma diretoria de TI”</i> .
B4	<i>“Como eu já estava técnico há um bom tempo, eu achei que de repente poderia dar um upgrade, tanto salarial como pessoal”;</i>
B5	<i>“Eu acho que eu poderia oferecer muito mais do que aquilo que eu ofereço hoje. Por isso que eu te falei que eu queria uma oportunidade um pouco mais ampla, porque daí eu poderia tomar algumas medidas um pouco mais coerentes com aquilo que eu acredito e eu realmente acredito que daí eu traria resultados melhores, né?”</i>

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Deste modo, os resultados encontrados no presente estudo destoam dos obtidos por Ramos e Joia (2014) em sua pesquisa com profissionais que atuam no mesmo ramo, visto que o crescimento profissional não se constitui como o principal motivador para o *turn-away* dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa. A afiliação à empresa, o desejo por novas experiências e a preferência por atividades de gestão em detrimento de atividades técnicas parecem ter sido fatores mais influentes no processo decisório destes profissionais ao realizarem as suas transições.

Todavia, mesmo que este aspecto não tenha sido o principal motivador para a realização do *turn-away* entre a maioria dos entrevistados deste estudo, isto não significa que este fator não seja importante para os mesmos. Embora não caracterizem como aspecto influente em seu processo decisório, os profissionais de ambas as empresas reconhecem a limitação de crescimento na área técnica, inclusive em suas empresas atuais, como um fator que motiva muitos sujeitos a mudarem de emprego ou, até mesmo, de área de atuação, tal como apontado pela literatura (KARAHANNA; WATSON, 2006; KATZ; ALLEN, 1997; LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; TURNER; BAROUDI, 1986). A possibilidade de crescimento dentro de suas respectivas organizações e de trajetórias viáveis (e equitativas), tanto em uma vertente técnica quanto gerencial, constitui-se como uma expectativa de todos os sujeitos entrevistados e, por vezes, já foi o aspecto motivador de mudança de emprego de alguns dos sujeitos pesquisados (A1, A4, A5, A6, B1, B5, B6), mas não de mudança de área.

Tal achado é reforçado por outros estudos que apontam que, antes de mudar de área, muitos profissionais mudam de emprego, tendo como última alternativa o *turn-away*, após sucessivas tentativas frustradas de realização profissional em suas áreas de origem (MCLEAN; SMITS; TANNER, 1996; REICH; KAARST-BROWN, 2003). A1, A4 e A6 autenticam esta afirmação ao descreverem que em diferentes momentos de suas respectivas trajetórias profissionais ao serem “convocados” pela empresa para assumirem posições de liderança, optaram por mudar de emprego para continuarem atuando na área técnica. Estas mudanças de emprego podem ter sido decorrentes de uma ruptura no contrato psicológico estabelecido entre estes sujeitos e os locais nos quais trabalhavam, na medida em que ambos apontaram que tinham a expectativa de continuar evoluindo em uma vertente técnica de carreira dentro destas empresas.

Apenas para A6, o qual deseja continuar se desenvolvendo na vertente técnica como projeto de carreira, a possibilidade de crescimento

profissional apareceu como aspecto motivador de mudança de área em uma experiência de trabalho anterior. Porém, o *turn-away* foi o inverso do que está sendo investigado neste estudo. Na época, A6 atuava como gerente e resolveu voltar a atuar como desenvolvedor, justamente por não identificar perspectivas de crescimento condizentes com seu planejamento de carreira. Para este profissional a transição para um cargo de gestão não o possibilitava continuar evoluindo tecnicamente, bem como não percebia que seu desejo por vivenciar desafios estava sendo suprido.

Tal como apontado no marco teórico deste estudo, outro aspecto indicado pela literatura como motivador para o *turn-away* de profissionais de TI é que estes sujeitos tendem a encarar o sucesso profissional mais pela ótica do avanço do que pela ótica da realização (JOSEPH; ANG, 2001; LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; RAMOS; JOIA, 2013; REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003). Esta hipótese não foi suportada nos achados da presente pesquisa. Na Empresa A, todos os profissionais que realizaram o *turn-away* apontam visões de sucesso que não se encaixam na lógica do avanço (A1, A2, A3, A4 e A6 – este último realizou o *turn-away* em uma empresa anterior). Pelo contrário, todos trazem aspectos em seus discursos que potencializam a ideia de uma carreira voltada para a realização, tal como é expresso na narrativa de A1: *“É que eu descobri que o meu crescimento não tem a ver com a empresa que eu trabalho. O meu crescimento ele tem a ver com a minha carreira. Eu consegui desvincular, sabe? Então eu vejo que ainda que eu continue no mesmo cargo e não suba na hierarquia, eu percebi que eu posso ficar confortável ali com o que eu tô fazendo. A minha carreira não é só o cargo que eu tô ocupando, mas é o conhecimento que eu tô levando também. Por exemplo, assim, se eu virar referência como em algumas situações eu já tô virando um pouquinho, (...) isso já é o plano da minha carreira”* (A1).

Os sujeitos que tendem a atribuir o sucesso profissional ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos em uma área específica dentro de TI geralmente encaram a carreira na lógica da “realização”. Para profissionais que valorizam este tipo de carreira, porém encontram-se empregados em uma organização que não oferece oportunidades suficientes para o desenvolvimento de novos conhecimentos em TI, o *turnover* pode ser um desfecho para aquisição de novas vivências (LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997) e esta mobilidade de emprego pode ser resultante de uma ruptura do contrato psicológico estabelecido entre o sujeito e sua organização, tal como foi citado anteriormente. Todavia, em alguns casos, como foi possível identificar no presente estudo, os profissionais reconfiguram expectativas e tendem a perceber a

oportunidade de assumir um cargo de gestão como uma possibilidade de desenvolver competências que sejam somadas (ou que potencializem) suas habilidades técnicas. A1 reflete um exemplo deste aspecto, visto que, após assumir uma função de gestão, passou a considerar esta vivência como fundamental em seu projeto de carreira futuro, o qual consiste em abrir uma consultoria técnica na área de qualidade de *software*. Para que seja possível abrir o seu próprio negócio, considera que tornar-se referência na área é um pré-requisito e, através de seu papel de líder, tem conseguido realizar isto.

Entre os profissionais da Empresa A, apenas A5 (que tem a intenção de realizar o *turn-away* para um cargo de gestão) apresenta o interesse de avanço na hierarquia organizacional em sua trajetória profissional, conforme já apontado. Para ele, o sucesso profissional é percebido em termos de um avanço de posições, influência e autoridade. Todavia, mesmo para A5, este avanço também estaria vinculado à realização, na medida em que pretende continuar se desenvolvendo tecnicamente para, assim como A1, tornar-se referência em sua área (ambos trabalham no setor de qualidade de *software*) e ser um gestor com *know how* na área em que atua.

Nesta mesma direção, entre os profissionais da Empresa B, a hipótese de que os sujeitos que realizam o *turn-away* encaram o sucesso mais pela ótica do avanço do que pela ótica da realização poderia ser suportada com ressalvas. Embora três (B2, B4, B5) entrevistados tenham destacado indícios de que a carreira de avanço estaria vinculada ao sucesso profissional, os mesmos também apresentam o desejo de realizações no âmbito técnico. Os outros três entrevistados (B1, B3 e B6) apontam indícios de uma perspectiva de sucesso atrelada, prioritariamente, à realização profissional.

Uma outra hipótese levantada pela literatura da área, indica que os profissionais de TI que mudam de área o fazem por uma insatisfação com a sua área de origem e que tal insatisfação pode estar intimamente vinculada ao dinamismo natural do setor, às condições de trabalho que geram fadiga física e mental e as restrições de crescimento profissional na área técnica (CORREIA, 2013; ENNS; FERRATT; PRASAD, 2006; GINZBERG; BAROUDI, 1988; JOSEPH; ANG, 2001; MANGIA, 2013; TURNER; BAROUDI, 1986). Tais aspectos, segundo os autores, levam os profissionais de TI a buscarem capacitação gerencial e novas experiências de trabalho com a finalidade de ampliar sua rede de relacionamento interpessoal e abrir oportunidades em campos de trabalho que ofereçam melhores condições, maior reconhecimento e possibilidade de crescimento profissional.

Todavia, esta hipótese não foi suportada no presente estudo, visto que a insatisfação com a área técnica de atuação não foi apontada como aspecto motivador para o *turn-away* dos participantes. Nenhum dos profissionais entrevistados na Empresa A apontou insatisfação com a área técnica de atuação. Já entre os profissionais da Empresa B, também se identificou que há profissionais que mudaram (ou têm a intenção de mudar) dessa área sem nenhuma insatisfação com a TI (B2, B3, B4, B5). Entretanto, embora não tenha sido o motivo de sua transição, a insatisfação com a área técnica contribuiu para o *turn-away* de B1 na Empresa B. A profissional apontou que aspectos como cansaço proveniente das atividades da área de TI, a necessidade de constantes atualizações e a falta de identificação com as atividades técnicas como antecedentes à sua transição para a área gerencial, tal como é possível observar no relato a seguir: *“Eu achava muito cansativo, talvez porque não era uma coisa que eu gostasse tanto. Então, era uma coisa que eu chegava no final do dia e eu estava exausta com o que eu estava trabalhando. Estava sempre muito cansada, parecia que tinha passado um caminhão em cima de mim, vamos dizer assim, né? A questão de você ter que estar sempre correndo atrás de tecnologia, estudando, esse tipo de coisa. Não era muito o meu perfil, porque eu não gostava da parte de tecnologia, vamos dizer, tão aprofundada assim. Hoje eu saio menos cansada e mais feliz. Então, realmente é o que eu gosto de fazer”* (B1).

Já para B2, a mudança da área técnica para um cargo de supervisão não foi atrelada à sua insatisfação. Entretanto, após esta primeira transição, o mesmo buscou especializar-se na área de liderança através de um MBA em Gestão de TI. Finalizando esta pós-graduação, B2 passou a desejar uma transição para um cargo de gerência, visto que, segundo ele, em sua função de supervisor continuava a *“colocar a mão na massa”*, ou seja, a realizar atividades técnicas e passou a desejar mudar de área, já que estava há muito tempo fazendo a mesma coisa.

O aspecto que parece ter sido mais relevante para os sujeitos entrevistados e que contribuiu para a motivação de realizar o *turn-away* foi a possibilidade de vivenciar desafios e colecionar novas experiências. Este aspecto teve efeito positivo e significativo sobre a intenção de mudar de área de todos os profissionais investigados neste estudo. Os extratos que compõem a narrativa de alguns participantes elucidam esta questão, tal como é possível observar no Quadro 17.

Quadro 17 – Extratos que elucidam o desejo dos participantes de vivenciarem novos desafios e experiências.

Suj.	Extrato
A1	<i>“Então eu vi que era um desafio também. Então essa questão de desafio pra mim também é importante, porque eu gosto de ser movida a desafios, sabe? Pra mim evoluir...”</i>
A2	<i>“Era uma oportunidade de eu trabalhar numa função, numa coisa que eu nunca tinha feito antes... liderar pessoas numa empresa seja lá fazendo o quê”.</i>
A3	<i>“Na verdade foi mais pelo desafio. Foi acontecendo ali, era a necessidade”.</i>
B2	<i>“Era a hora de eu assumir um desafio diferente. Porque eu tava naquela parte de supervisão. Eu não deixei de ser técnico naquela parte de supervisão, porque eu também botava a mão na massa, ajudava”.</i>

---

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

A vivência de novas experiências e desafios nas atividades de trabalho parece ser tanto um aspecto que influencia na ocorrência do *turn-away* como do *turnover*. Pesquisas sobre a retenção de profissionais da tecnologia da informação que atuam em diferentes contextos salientam que ocupar “cargos com mais desafios” contribui para que os profissionais se mantenham em suas organizações de origem, assim como atividades rotineiras e sem desafios podem resultar na mudança de emprego (AGARWAL; DE; FERRATT, 2002; JENNRICH, 2014; MARTINS 2013). De acordo com Jennrich (2014), os profissionais de TI encaram desafios como oportunidades de aprendizagens, o que os estimula a permanecer em suas respectivas organizações. Nesta perspectiva, se o *turn-away* for percebido como um desafio e, conseqüentemente, como uma oportunidade de aprender coisas novas, este processo pode contribuir para retenção destes profissionais em suas empresas.

Já no que tange ao aprendizado e preparação prévia para a realização desta transição, foi possível identificar que todos os profissionais entrevistados saíram da área técnica de forma consciente, todavia, nenhum se preparou previamente para a mudança, o que reforça os achados observados no estudo de Ramos e Joia (2014). Conforme apontado anteriormente, a mobilidade na carreira implica na absorção de um conjunto de habilidades e conhecimentos de natureza diferente daquelas

utilizadas no cargo anterior e, por este motivo, faz-se necessário um tempo para incrementar seu repertório novo de conhecimentos e habilidades, construir uma nova rede de relacionamentos e um novo conjunto de referências (SCHLOSSBERG; WATERS; GOODMAN, 1995; VELOSO; DUTRA, 2010). Porém, na prática, nem sempre esta transição é planejada anteriormente ou programada junto com o profissional, impossibilitando, desta forma, uma preparação prévia por parte deste sujeito.

Foi possível observar que muitos dos entrevistados foram desenvolvendo competências na prática cotidiana e sem o auxílio de seus gestores (A2, A3, A4, A6, B1, B2, B3, B4 e B5). Nenhum dos entrevistados participou de algum processo de formação ou capacitação de lideranças antes de assumir o novo cargo, tal como pode ser observado nos relatos presentes no Quadro 18.

Quadro 18 – Extratos que elucidam o fato de não ter havido preparação prévia para assumir um cargo de liderança mediado pela empresa.

Suj.	Extrato
A2	<i>"Então liderar pra mim... eu comecei sem ter nenhum tipo de instrução nenhum tipo de acompanhamento por tá nessa função de líder então pra mim o começo foi basicamente continuar fazendo as minhas funções e garantir que todos fizessem a deles também. E as minhas tarefas nessa época eram simplesmente fazer as tarefas de DEVs. Então eu era nada mais que um desenvolvedor que desenvolvia minhas tarefas também e tinha que cobrar dos outros também em desenvolvimento".</i>
A3	<i>"Então, poderia até ter tido um treinamento prévio, poderia, talvez, ter avaliado a maturidade, essas coisas assim. Mas eu entendo que na época era o certo a se fazer. (...) Não foi assim: eu virei, fui errando e daí tive apoio para ir corrigindo os erros, para apontar os erros e tal, para sugestões de melhorias e tal. Foi mais o contrário: virei, errava, arrumava, vamos lá...aprendia e tal e continuava".</i>
A4	<i>"Acho que algumas coisas me atrapalharam. Acho que a primeira delas foi eu não ter treinamento, então realmente eu não saber o que eu estava fazendo a princípio. E aí rolava muito improviso, né? Eu tinha que ir entendendo e já achando uma solução, essas questões de aumento, motivação, ter que dar feedback negativo também. Então, eu não sabia, não sabia o que fazer, tendo que improvisar".</i>
B4	<i>"A (Empresa B) nessa parte ela é bem falha assim, em termo de treinamento. Todos os gestores ali que eu conheço, nenhum foi treinado para isso, foi meio de paraquedas. Mudou uma estrutura: 'Ah, agora</i>



*vai precisar de um supervisor! Vamos ver quem mais ou menos tem o perfil, oh... fulano tem!"*.

- B5 *"Eu consegui aprender um monte de coisas. Mas a empresa em si, ela nunca se preocupou em me dar uma formação nessa área. Então, ok. Eu fui tocando as coisas lá como eu podia".*

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Alguns profissionais de TI estudados, por iniciativa própria, buscaram uma formação na área de gestão após terem realizado suas respectivas transições. Como é o caso de B2 e B3: *"Já era supervisor. Então, no final de 2014 eu já tava fazendo esse MBA em gestão e abriu totalmente o horizonte pra mim esse MBA e eu vi toda essa parte de gerenciamento de TI que existe, as normas e tudo mais e me encantei por tudo aquilo ali (B2); "E a parte administrativa, com pessoas, eu fui aprendendo, é claro, também com alguns cursos que eu fui fazendo, feedback e vários outros cursos que eu fui fazendo, mas fui aprendendo na prática mesmo. Então, eu tava fazendo curso, mas já tava lá aplicando na equipe mesmo" (B3).*

De acordo com profissionais da Empresa A, recentemente a organização vem oferecendo um programa de desenvolvimento de lideranças. Alguns deles participaram de módulos específicos após terem assumido seus novos cargos de gestão e apontam que esta participação foi fundamental para a aquisição de novas competências, tal como pontuaram A2 e A3: *"Posso até te falar que esse curso que a gente fez lá foi fundamental, assim. Talvez eu não tivesse tão satisfeito agora se não tivesse tido aquele curso. Tem umas coisas que se tem que aprender pra ser líder" (A2); "Depois que eu comecei a estudar, aprender, o pessoal da (Empresa A) também pagou o curso de liderança, esse tipo de coisa, eu comecei a gostar mais da área de liderança. Talvez antes eu não gostava porque eu fazia mal ou por que não sabia fazer. Então, depois que eu aprendi um pouco disso eu achei legal. Mas nem tudo eu gosto" (A3).*

A1 e B1 apontaram que após assumirem seus novos cargos de liderança, vêm pensando acerca da realização de uma pós-graduação na área, mas ainda não definiram o curso, especificamente. Já os entrevistados que apontaram o desejo de assumir cargos de liderança em suas organizações (A5 e B5) parecem estar realizando uma preparação prévia para assumirem estas posições. A5 matriculou-se em uma Pós-graduação em Projetos e Engenharia de Software: *"Eu preciso me aprofundar em algumas técnicas exatamente de gerenciamento. Eu me formei agora em Sistemas e estou visando uma pós que engloba realmente isso: eu vou melhorar a minha técnica na área de qualidade e ao mesmo tempo eu vou*

*aprender a gerir projetos e pessoas. Então, vai me dar uma visibilidade bem maior da área pra ver onde eu posso me especializar e pra ver onde eu quero seguir ou não, pois eu posso me frustrar com alguma coisa e não seguir" (A5). E B5 já realizou alguns cursos voltados para a área de gestão de projetos: "Então, toda a parte de gestão de projetos, eu já fiz cursos, já participei de uns 03 ou 04 diferentes, de metodologia de desenvolvimento de software junto com gestão de projetos e tal. Então, eu tenho uma certa experiência nesse sentido" (B5).*

Embora a literatura sobre mobilidade na carreira tenha sustentado a importância de os profissionais se prepararem para mudarem de área (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; SCHLOSSBERG; WATERS; GOODMAN, 1995; STEVENS, 1992), tanto no que tange ao desenvolvimento de novas competências quanto ao estabelecimento de uma rede de contatos (*networking*), foi possível observar que a maioria dos profissionais deste estudo não o fizeram. Este fato pode ser decorrente, também, destas transições não fazerem parte de seus planejamentos de carreiras prévios. Tal como observado anteriormente, muitos profissionais fizeram esta transição por uma afiliação à empresa e por entenderem que esta mobilidade era uma necessidade da organização em determinado momento. Já para aqueles que a transição para um cargo de gestão já faz parte de sua perspectiva de desenvolvimento de carreira, a preparação prévia já vem sendo realizada, demonstrando que conscientemente estes sujeitos se planejam para a transição através da realização de cursos, estabelecimento de metas e investimento em *networking*, tal como aponta a literatura (GINZBERG; BAROUDI, 1988; MOORE et al., 2001; STEVENS, 1992).

Ainda de acordo com a literatura sobre o *turn-away* de profissionais de TI para funções de gestão, estudos apontam que os profissionais que atuam no setor de infraestrutura têm mais dificuldade de fazerem a transição para funções não técnicas. Tal constatação emergiu na pesquisa realizada por Ramos e Joia (2014), na qual alguns dos entrevistados sugeriram que a transição de área é mais comum para os profissionais que atuam com o desenvolvimento de *software*, visto que estes cada vez mais participam das soluções de negócios bem como aprendem muito sobre esta área quando estão desenvolvendo algum sistema. De acordo com estes sujeitos, os profissionais da área de infraestrutura e suporte aprofundam mais os conhecimentos na área técnica e, por isso, teriam mais dificuldades para realizar uma transição para um cargo de liderança.

Todavia, essa hipótese não foi suportada na presente pesquisa. Não participaram como sujeitos deste estudo profissionais da infraestrutura de

TI da Empresa A. Já na Empresa B, três participantes entrevistados atuam na área de infraestrutura de TI (B2, B4 e B6), sendo que dois (B2 e B4) deles já realizaram *turn-away* como parte de seus projetos de desenvolvimento de carreira. Um (B2) mantém-se até hoje em um cargo de liderança; outro (B4) optou por voltar a atuar na área técnica; e o terceiro (B6) não tem a intenção de assumir uma função de gestão. Deste modo, não foram identificadas diferenças significativas acerca de aspectos específicos da transição destes sujeitos em relação aos demais que atuavam na área de desenvolvimento antes de realizarem o *turn-away*.

Por fim, no estudo realizado por Ramos e Joia (2014) também se identificou que os profissionais de TI fazem a transição de carreira em meio a crises ou outras grandes mudanças na sua vida pessoal. Porém, na presente pesquisa não foram identificadas evidências para suportar tal hipótese. Nenhum dos profissionais entrevistados apontou indícios de determinada crise ou mudança na vida pessoal que tenha sido significativo para a mobilidade na carreira.

Conforme observado, diferentes aspectos foram levados em consideração para a realização do *turn-away* dos profissionais de TI, tais como o desejo de atender uma necessidade organizacional, a possibilidade de vivenciar um desafio ou a busca por desenvolvimento de carreira e competências. Com base nestes aspectos que motivaram o *turn-away* e nos itens que compõem os contratos psicológicos destes sujeitos, os quais foram expostos no tópico anterior, na sessão seguinte serão apresentadas possíveis relações entre os fenômenos em estudo.

### 6.3 POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE O *TURN-AWAY* E O CONTRATO PSICOLÓGICO DOS PROFISSIONAIS DE TI

Os dados apresentados até então, os quais compõem as trajetórias profissionais dos diferentes sujeitos participantes e suas expectativas, fundamentam a estruturação de diferentes relações observadas entre o *turn-away* e os contratos psicológicos dos mesmos. A partir da análise das narrativas individuais destes profissionais, identificou-se um conjunto de 03 possibilidades de relações, as quais foram sistematizadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Relações observadas entre o *turn-away* e o contrato psicológico dos profissionais de TI.

<b>RELAÇÕES</b>		<b>Ocorrências evidenciadas nas narrativas dos profissionais</b>
<b>Relação 1: Turn-away enquanto uma retribuição proveniente das trocas recíprocas considerando as necessidades da organização (cumprimento do contrato psicológico)</b>		A1, A2, A3, A4, A6, B1, B2, B3, B4
<b>Relação 2: Turn-away enquanto atendimento das expectativas dos profissionais de TI (cumprimento do contrato psicológico)</b>	<b>a) Relacionadas à vivência de desafios</b>	A1, A2, A5, B1, B2, B4, B5
	<b>b) Relacionadas ao desenvolvimento de carreira e competências</b>	A1, A2, A5, B1, B2, B4, B5
<b>Relação 3: Turn-away enquanto o não atendimento das expectativas dos profissionais de TI (violação do contrato psicológico)</b>	<b>a) Por meio da realização do turn-away para um cargo de gestão</b>	A3, A4, A6, B3, B6
	<b>b) Por meio da não realização do turn-away para um cargo gestão</b>	A5 e B5

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

**Relação 1: Turn-away enquanto uma retribuição proveniente das trocas recíprocas considerando as necessidades da organização (cumprimento do contrato psicológico).**

Por estarem em uma relação de trocas recíprocas com suas organizações baseadas em um contrato psicológico que pressupõe um equilíbrio entre as partes e por acreditarem que um conjunto de necessidades suas estão sendo supridas nesta relação, os profissionais de TI realizam o *turn-away* para atender uma necessidade da organização, mesmo que esta transição não faça parte de suas expectativas de desenvolvimento de carreira. Nessa relação é possível supor que os profissionais de TI

tendem a realizar o *turn-away* para cargos de gestão com a finalidade de suprir uma expectativa da organização em relação ao sujeito e não o contrário. Portanto, a despeito de seus interesses individuais de desenvolvimento de carreira, muitos priorizam a demanda organizacional de um novo líder e parecem ter receio de frustrar uma expectativa da empresa em relação a eles ou, até mesmo, de serem demitidos por não aceitarem esta transição. Deste modo, tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos do que por preferências pessoais (DUTRA, 2010).

Todavia, isso poderia levar a crer que, ao atender uma expectativa da organização em relação ao sujeito e não o contrário, este profissional pudesse se frustrar e entender esta transição de carreira (que destoava de seus interesses iniciais) como uma violação no contrato psicológico. Porém, observou-se na narrativa dos profissionais que, na medida em que se percebem em uma relação de trocas recíprocas com suas organizações e que identificam que um conjunto de expectativas pessoais tem sido suprido pelas suas instituições empregadoras, por vezes, tendem a interpretar o *turn-away* como uma retribuição prestada à organização, tal como se fosse o cumprimento de sua parte nessas trocas estabelecidas entre ambos.

Esta interpretação vai de encontro, por exemplo, ao que preconiza o conceito de *suporte organizacional*, descrito no marco teórico deste estudo como um dos vínculos estabelecidos entre o sujeito e a sua empresa. Este vínculo é caracterizado pelas crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores de “doações” organizacionais durante uma troca social (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014) e, deste modo, enfatiza as doações da empresa e não o contrário. Porém, aqui o sujeito vai além. Ao interpretar que a sua empresa está lhe proporcionando aspectos significativos que contemplam as suas necessidades, este pode ser motivado a adotar uma postura de reciprocidade, passando a portar-se como um parceiro para a sua empresa também, até mesmo oferecendo entregas que transcendem o simples exercício de suas funções.

Nos casos dos profissionais entrevistados no presente estudo, conforme já apontado, observou-se uma relação de trocas recíprocas com as suas organizações de trabalho demarcadas por *contratos psicológicos relacionais e equilibrados*, nos quais as trocas são mútuas e se pressupõe uma satisfação da necessidade de ambos (CHIUZI; MALVEZZI, 2014; CUNHA et al., 2007; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Caso esta relação esteja desequilibrada e um dos lados perceba que suas necessidades não vêm sendo supridas, pode ocorrer a ruptura do mesmo. Deste modo, como uma forma de evitar que o contrato psicológico seja rompido, o que pode, até mesmo, contribuir para a demissão do funcionário em questão,

foi possível identificar que os investigados também levam em consideração as expectativas da organização em relação a si próprios que vão além do seu contrato formal. Estas expectativas são formadas com base em promessas explícitas por parte da organização, tais como referências a boas oportunidades de promoção no momento de recrutamento e seleção de pessoas, observação de ocorrências com outros membros organizacionais e observação de eventos passados (CUNHA et al., 2007). Isto evidenciou-se na narrativa de A6, por exemplo, o qual conheceu a empresa na qual trabalha atualmente por um colega e julgou que esta atendia as suas principais expectativas antes mesmo de fazer um primeiro contato.

Ainda assim, observou-se que os conteúdos abordados nas práticas de socialização organizacional (CUNHA et al., 2007; VAAN MANEN; SCHEIN, 1979) no momento de admissão de novos membros constituíram-se como elementos significativos para o delineamento de expectativas de trocas recíprocas entre os sujeitos entrevistados e suas organizações. Os valores expostos pela Empresa A em sua socialização, por exemplo, são reiterados com frequência por seus colaboradores e fundamentam uma série de expectativas. Alguns destes valores organizacionais que fundamentam as expectativas da empresa em relação aos funcionários e que transcendem o contrato formal de trabalho parecem ter sido fundamentais para a realização do *turn-away* de profissionais entrevistados. Entre estas, cabe citar as expectativas que os funcionários: *colaborem com a empresa e com os colegas, contribuam para o desenvolvimento e crescimento da empresa e que sejam potenciais lideranças ou contribuidores de referência (Empresa A); e que “vistam a camisa”, sejam comprometidos, confiáveis e dedicados (Empresa B)*. Na medida em que os entrevistados avaliaram que estão suprindo as expectativas da organização em relação a eles mesmos, faz-se possível afirmar que aceitar o *turn-away* seria uma possibilidade de cumprir com estas expectativas e não frustrar a organização.

Neste contexto corre-se o risco de se concluir que os profissionais que realizaram tal transição em prol da organização e a despeito de seus principais interesses de desenvolvimento de carreira estão entrincheirados. Todavia, isto seria considerado um equívoco. O entrincheiramento de carreira é caracterizado pela situação em que profissionais permanecem vinculados a uma área de trabalho ou a um emprego por receio de perdas materiais, custos emocionais ou por identificar dificuldades para encontrar outras alternativas de trabalho (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). O receio em relação a perdas materiais, envolve o investimento do profissional no que tange ao tempo, dinheiro e esforço empreendido na obtenção de habilidades específicas, capacitação educacional e

estabelecimento de relações sociais. Tal investimento, por vezes, gera recompensas materiais e sociais, resultando no desejo de manter estes benefícios e evitar os custos emocionais de uma possível mudança desta situação. Já a falta de alternativas envolve a percepção de que as oportunidades de crescimento e/ou mudança na carreira são restritas. Desta maneira, tal como sugere o vocábulo, o indivíduo entrincheirado permanece em uma posição fixa e defensiva que, por vezes, é permeada pela insatisfação, desmotivação e redução do comprometimento no trabalho (MAGALHÃES, 2013).

Não obstante, os profissionais entrevistados que realizaram uma experiência de *turn-away* em suas organizações não parecem tê-lo feito em função de um entrincheiramento. Pelo contrário, no momento em que efetivaram suas transições, nenhum destes profissionais possuía uma “bagagem de experiências” em gestão ou havia investido no desenvolvimento de habilidades específicas ou capacitações. Também apontaram perceber que a significativa oferta de empregos na área de TI, principalmente na região, é um dos aspectos que mais influencia em suas identificações com esta área de atuação, o que descartaria a hipótese de se perceberem com opções restritas de desenvolvimento de carreira. Porém, cabe citar que, embora não tenha sido considerado como um aspecto motivador para o *turn-away*, foram encontrados indícios de uma percepção de entrincheiramento na narrativa de dois profissionais entrevistados: B4 (que já realizou um *turn-away* e optou por voltar para um cargo de atuação na área técnica) e B5 (que deseja assumir um cargo de gestão). Ambos pontuam sentir-se “estagnados” e atribuem a inoperância na busca de novas oportunidades ao cenário econômico e político do país.

O *turn-away* motivado pelo desejo de suprir uma necessidade organizacional também não parece refletir uma falta de clareza dos profissionais entrevistados acerca de seus principais objetivos de desenvolvimento de carreira. Neste sentido, observou-se que ao assumirem as funções de liderança, muitos profissionais tinham clareza de que estas transições destoavam de seus projetos iniciais. Mas a despeito de seus objetivos ou metas pré-estabelecidas, fenômenos intercorrentes influenciaram na reconfiguração de suas carreiras, as quais estão em processo de construção contínua na relação psicossocial através de sínteses temporárias (RIBEIRO, 2009, 2014). Neste contexto, o *turn-away*, caracterizado como um processo de transição na carreira de um sujeito de sua área de origem para outra distinta (RAMOS; JOIA, 2014), pode ser compreendido como uma destas sínteses vivenciadas ao longo da trajetória

profissional de uma pessoa e, deste modo, contempla estruturas, desestruturas e formação de novas estruturas legitimadas socialmente.

Neste contexto, observou-se que as carreiras dos entrevistados não seguem uma linearidade espaço-temporal do tipo *Chronos*, a qual é demarcada pelo tempo linear, lógico, previsível e que permite o planejamento do cotidiano, nomeado de *time* (PELLETIER, 2001). Mas fundamentam-se em uma temporalidade de *Kairós*, demarcada pelo tempo descontínuo, inevitável e imprevisível, gerador de rupturas, sendo o futuro vivido e não necessariamente planejado, nomeado de *timing* (PELLETIER, 2001). Portanto, “o *timing* seria o desenvolvimento como fruto da interação pessoa/sociedade, não previsível, mas construído na própria relação” (RIBEIRO, 2014, p. 40). Ao construírem projetos de natureza *Kairós*, os profissionais não precisariam se adaptar a estruturas predefinidas de seus projetos e teriam a possibilidade de transformar as incertezas do contexto atual em espaços legíveis que se traduzem na relação psicossocial, permitindo a eles lidarem com a variabilidade de circunstâncias (RIBEIRO, 2009). Uma destas circunstâncias poderia ser, justamente, a necessidade organizacional de transição de determinado profissional de TI para um cargo de liderança, a qual implicaria em uma descontinuidade de determinado projeto ou a reconfiguração do mesmo em um processo contínuo de construção relacional.

Por fim, conclui-se que mesmo distante do planejamento de carreira individual, o *turn-away* para um cargo de gestão pode ser motivado pelo desejo de suprir uma demanda organizacional em um relacionamento de trocas recíprocas e não implica, necessariamente, no rompimento do contrato psicológico do sujeito e nem tem como condição o entrenchamento. Assim sendo, essa relação caracteriza-se pelo desejo ou necessidade de “retribuir” a organização por trocas consideradas satisfatórias. Essas transições provocam desestruturas e formações de novas estruturas nas trajetórias de carreiras dos profissionais e tendem a ser legitimadas socialmente.

Conforme já apontado, além do desejo de atender uma expectativa e necessidade da organização, os aspectos citados com maior frequência pelos entrevistados como motivadores para a realização do *turn-away* foram a possibilidade de desenvolvimento de carreira e de vivenciar desafios. Por isso, estes aspectos fundamentam a segunda relação observada neste estudo.



## **Relação 2: Turn-away enquanto atendimento das expectativas dos profissionais de TI (cumprimento do contrato psicológico).**

As narrativas dos profissionais estudados possibilitaram, identificar que o *turn-away* realizado pode ter sido compreendido por determinados sujeitos que os vivenciaram como o cumprimento de expectativas nutridas em relação à organização. Neste âmbito, observou-se que estas expectativas se configuraram em torno de duas situações: a) a possibilidade de vivenciar desafios e b) a possibilidade de desenvolvimento de carreira e de competências.

### **a) Cumprimento das expectativas relacionadas à vivência de desafios.**

Esta relação foi suportada nas narrativas da maioria dos participantes entrevistados (A1, A2, A5, B1, B2, B4 e B5), inclusive daqueles que ainda não efetivaram esta transição mas tem a intenção de fazê-lo. Conforme citado anteriormente, a vivência de desafios constitui-se como um aspecto significativo na composição de contratos psicológicos estabelecidos entre profissionais de TI e suas organizações (BROWN, 2006; ITUMA; SIMPSON, 2009; JENNRICH, 2014; LUNA; SANTOS; 2013; MANGIA, 2013; MARTINS, 2001; MOQUIN; RIEMENSCHNEIDER, 2014; RAMOS; JOIA, 2011, 2014; REICH; KAARST-BROWN, 1999, 2003).

Para Schein (1996) existe um pequeno número de pessoas que definem suas carreiras em torno destes interesses. Entretanto, este número está em ascendência visto que no mundo corporativo cada vez existem mais obstáculos a serem transpostos. O que o autor coloca em questão é que não é claro se cada vez mais pessoas entram no mercado de trabalho com esta predisposição ou se este interesse é decorrente do aumento de desafios que a vida profissional vai revelando. Por este motivo, em estudos mais tardios realizados pelo mesmo autor, ele afirma que as pessoas que valorizam muito este aspecto, o fazem em virtude de uma mistura de características de personalidade e estilo de resolução de problemas (SCHEIN, 2006b).

Schein (1996) também pontua que para algumas pessoas a busca por desafios se resume em procurar empregos onde possam enfrentar situações cada vez mais difíceis. Para outras, estes desafios podem ser definidos em termos interpessoais e competitivos. No caso dos entrevistados, observou-se que a vivência de desafios pode estar presente tanto nas características do trabalho em si e das tarefas executadas, quanto em termos interpessoais. Deste modo, valorizam ambientes desafiadores, nos quais possam exercitar seus talentos e caso isto não seja possível, o trabalho torna-se desinteressante. Na medida em que estes sujeitos percebem o *turn-away* ofertado pela empresa como uma possibilidade de vivenciar um desafio

profissional, os profissionais de TI entrevistados podem experimentar a sensação de cumprimento de uma expectativa em relação a organização.

Além dos desafios, outra expectativa apontada pelos entrevistados em relação ao que suas empresas devem lhes oferecer são possibilidades de desenvolvimento de carreira. Este aspecto fundamentou a outra situação que compõe esta relação.

### **b) Cumprimento de expectativas relacionadas ao desenvolvimento de carreira e de competências.**

Considerando o fato de que todos os profissionais entrevistados pontuaram a expectativa de que a suas empresas lhe ofereçam possibilidades de crescimento e de desenvolvimento de carreira, foram encontrados indícios nas narrativas de diferentes sujeitos (A1, A2, A5, B1, B2, B4 e B5) que suportam que o *turn-away* pode ser uma destas oportunidades. Neste âmbito, o *turn-away* pode ser compreendido não apenas como uma possibilidade ofertada pela organização para ascender na hierarquia organizacional, mas também como uma maneira de desenvolver competências, conforme exemplificado em um trecho da narrativa de B1: *“Eu não sou muito ambiciosa em questão de cargo, tá? Eu acho que se eu estiver fazendo um trabalho bom e continuar me esforçando no sentido de cada vez ter mais facilidade de fazer esse trabalho, estudando, praticando, eu acho que as outras coisas elas vem com o tempo. Então, eu não tenho um objetivo assim de: ‘Ah, sei lá, em 5 anos eu quero ser diretora de desenvolvimento. Não. Para mim é assim: se eu estou fazendo um trabalho bom e vai chegar uma oportunidade de ser isso ou aquilo, eu vou ter a oportunidade de escolher. A minha ideia é sempre estar crescendo para eu ter a oportunidade de escolher quando chegar a hora, alguma nova possibilidade, sabe?’”*.

Corroborando esta narrativa, Janssens e colaboradores (2003) apontam que na contemporaneidade os empregadores não conseguem garantir segurança no trabalho e oportunidades de carreira de longo-prazo. Todavia, são responsáveis por prover aos seus empregados um ambiente de aprendizado e crescimento onde estes ganhem a experiência e o treinamento necessário para serem empregáveis nesta organização ou onde quer que seja. Já aos colaboradores, cabe a função de ter uma visão de carreira de dentro para fora, ou seja, a pessoa primeiro identifica seus pontos fortes, o que gosta de fazer e o que faz bem e, na sequência, analisa as oportunidades de carreira (DUTRA, 2010; FRANÇA, 2013; SCHEIN, 1996).

Neste sentido, diferentes estudos apontam que as oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas por uma organização têm forte impacto sobre a percepção dos empregados quanto à violação ou cumprimento de contratos psicológicos (GRANROSE; BACCILI, 2006; PRINCE, 2005; SLAY; TAYLOR, 2007). Por isso, os autores defendem a ideia de que os profissionais e as suas empresas devem negociar acerca de quais oportunidades de carreira e de atividades de desenvolvimento são oferecidas aos mesmos em troca de comprometimento no alcance das metas organizacionais.

Conforme apontado anteriormente, um recurso importante que possibilita a integração entre as diferentes expectativas de carreira e as necessidades organizacionais é que as empresas possam oferecer estruturas de carreira delimitadas como suporte para que os sujeitos possam avaliar as possibilidades e planejar suas trajetórias profissionais (BENDASSOLLI, 2009; DUTRA, 2010; FRANÇA, 2013). Porém, como descrito na apresentação das empresas pesquisadas e reforçado pelos seus colaboradores, nenhuma das organizações possui um plano de cargos e salários e nem um plano de desenvolvimento de carreira pré-estabelecido e isto constitui-se como uma expectativa de todos os colaboradores entrevistados, tal como aponta B1: *“As pessoas ficam naquela expectativa de: ‘Tá, para onde que eu estou indo? O que eu preciso?’. E aí como gestor você sempre tenta ajuda-las: ‘Você tem que melhorar isso’. ‘Tá, mas eu não tenho isso em lugar nenhum que eu possa ler?’. Então, hoje a gente tem pessoas que estão no mercado super aquecido e chegam aqui dentro e elas ficam meio perdidas: ‘O que eu faço para eu crescer?’. Então, isso eu sinto falta. Por isso que eu acho que tem que ter um plano de cargos, pelo menos, para as pessoas saberem qual caminho.”*. Neste sentido, ambas as empresas pontuaram estar em processo de elaboração de planos de cargos e salários, os quais serão lançados em breve. Porém, não têm perspectiva de oferecerem planos de desenvolvimento de carreira.

Isto pode contribuir para que, por vezes, as organizações ofereçam possibilidades de desenvolvimento de carreira que vão de encontro as principais expectativas de cada profissional. Este aspecto fundamenta a estruturação da terceira relação constatada neste estudo.

### **Relação 3: Turn-away enquanto o não atendimento das expectativas dos profissionais de TI (violação do contrato psicológico).**

A partir da descrição das trajetórias dos profissionais de TI, também foi possível observar que a realização do *turn-away*, bem como a expectativa frustrada de realizá-lo, podem ser percebidas por determinados

sujeitos como a violação dos contratos psicológicos estabelecidos com as suas empresas. Deste modo, esta relação dividi-se em duas situações: a) Percepção de violação do contrato por meio da realização do *turn-away* para um cargo de gestão e b) Percepção de violação do contrato por meio da não realização do *turn-away* para um cargo gestão.

**a) Percepção de violação do contrato por meio da realização do *turn-away* para um cargo de gestão.**

O *turn-away* para um cargo de gestão pode ser percebido pelos profissionais de TI como uma violação do contrato psicológico estabelecido com as suas organizações, na medida em que estas estão lhe ofertando possibilidades de desenvolvimento de carreira que vão de encontro as suas expectativas. Conforme apontado anteriormente, um conjunto de profissionais entrevistados (A1, A2, A3, A4, A6, B2, B3 e B6) neste estudo não tinha (ou ainda não tem) a intenção de fazer uma transição para um cargo de gestão, mas sim de continuar se desenvolvendo em uma vertente técnica de carreira. Inclusive alguns pontuaram para seus superiores que não desejavam realizar o *turn-away* para uma função de gestão. Mas após um período de negociações, mudaram de opinião, demonstrando uma maior afiliação à empresa do que a carreira dentro da área técnica de TI. Alguns (A1, A2 e B2), após a assunção do novo cargo, parecem ter se identificado com suas novas funções e, até mesmo, passaram a desejar continuar se desenvolvendo em uma vertente gerencial. Outros, porém, podem ter interpretado (ou podem vir a interpretar) uma transição para um cargo de gestão como uma violação em seus contratos psicológicos estabelecidos com as mesmas (A3, A4, A6, B3 e B6) por ir de encontro as suas expectativas de desenvolvimento.

Porém, cabe ressaltar que, mesmo nestas situações onde a prioridade é atender uma necessidade organizacional, a assunção de um cargo de gestão também é motivada por um conjunto de variáveis, trocas ou recompensas que são do interesse do sujeito. Neste sentido, as três dimensões de poder social (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999) utilizadas para a viabilização de mudanças no contexto organizacional, as quais foram descritas no marco teórico deste estudo, podem auxiliar na compreensão destas motivações. Por vezes, a mobilidade ocupacional para um cargo de gestão pode ser encarada pelo sujeito (e gerida pela organização) a partir da lógica da *força-coersão*: a ascensão hierárquica e as recompensas podem ser vistas como benefícios e a mobilidade pode ser encarada como única possibilidade de se manter na empresa, visto que a recusa por parte do sujeito pode implicar em sua demissão. Também pode

ser percebida através da lógica da *persuasão racional*, na qual a gestão pode tentar convencer o sujeito de que a mobilidade é do interesse do mesmo e vai deixá-lo em uma situação melhor do que a anterior. E, por fim, a mobilidade ocupacional também pode ser realizada a partir da estratégia de *poder compartilhado*, na medida em que a organização localiza as motivações e expectativas dos seus funcionários e possibilita que participem de forma ativa nas tomadas de decisões no que se refere as suas possibilidades de carreira. Dependendo da forma como esta mobilidade é encarada pelo profissional (e gerida pela organização), a mesma pode ter impactos significativos no contrato psicológico estabelecido, podendo, até mesmo, implicar na sua ruptura. Observou-se, neste estudo, que os processos de *turn-away* experimentados pelos sujeitos pesquisados tendem a ser percebidos pelos mesmos através de aspectos que caracterizam, prioritariamente, as lógicas da *força-coersão* e da *persuasão racional*. Caso fossem percebidas pelos sujeitos (e gerenciadas pelas organizações) a partir da lógica do *poder compartilhado*, os processos de *turn-away* poderiam ser experimentados, tanto para os sujeitos que os vivenciam quanto para as empresas, de maneira mais satisfatória.

Segundo Veloso e Dutra (2010), as transições na carreira por vezes implicam em modificações na identidade profissional do sujeito. Visto que estas demandam, geralmente, a assunção de novos papéis e a aquisição de novas competências, às vezes acabam gerando emoções ambíguas e sentimentos conflitivos (LOUIS, 1980; SCHLOSSBERG; WATERS, GOODMAN, 1995; VELOSO; DUTRA, 2010). Em alguns casos, os profissionais têm dificuldade de se afastar de suas antigas funções técnicas e assumir as atividades que competem ao novo cargo de gestão, tal como apontaram A1, A2, A4, A6, B3 e B4. De acordo com Veloso e Dutra (2010), isto ocorre em virtude destes profissionais terem em sua capacidade técnica ou funcional o seu diferencial profissional e sua principal identidade, ao mesmo tempo em que precisam incorporar, paulatinamente, a identidade gerencial.

Em outros casos, justamente por implicar em mudanças de papel que podem contribuir para alterações na identidade profissional, assumir uma função de gestão pode ser encarada com preconceito, tanto pelos próprios sujeitos que recebem esta oferta, pela classe profissional e pelas próprias organizações. No que tange ao preconceito por parte da classe profissional, A1 pontua que: “*Eu ainda queria algo mais técnico, porque na área de TI tem muito esse preconceito com as funções de gestão. Eu creio que isso é um tipo de preconceito porque as pessoas só são tidas como inteligentes se elas fazem algo muito técnico. Aí quando elas fazem algo que exige gestão,*

*organização e etc., eles não dão muito valor porque eles acham que talvez eles não tinham uma visão do que é a área*". Cientes de que muitos sujeitos que atuam na área de TI não se motivam a assumir cargos de gestão, determinadas organizações também não atuam com transparência na hora de adicionar determinadas funções de liderança às tarefas já executadas por determinado profissional, bem como de divulgar estas atividades em um processo de recrutamento e seleção, tal como ocorreu com A6 em uma experiência anterior de trabalho.

Conforme discutido anteriormente, as carreiras são demarcadas por projetos que passam por uma legitimação social e carregam em si modelos já constituídos na relação psicossocial (RIBEIRO, 2009). Por conseguinte, no sentido de carreira construído na relação do individual com o social, podem ter sido inculcados os ideais de que *"ser gerente é algo ruim"*, *"é algo de quem desistiu ou falhou na carreira técnica"* ou *"é algo para quem não tem uma visão do que é a área"*, tal como apontado na narrativa de A1. Ao mesmo passo que para outros, o discurso social e, inclusive, organizacional, é de que *"o crescimento tende a ser vertical"* e o que leva ao sucesso é *"crescer na hierarquia organizacional"*.

Por vezes, a transição para um cargo de gestão ocorre justamente quando um profissional está no auge de seu crescimento técnico e de seu desempenho em uma determinada função especializada, tal como apontaram A3 e A4: *"Você gosta de desenvolver, gosta de fazer as coisas e na hora que está no auge da produtividade, de técnica, de desenvolvimento, de conhecimento, a pessoa para e fala: 'Não. Agora para de fazer o que você faz de bom e vamos gerenciar pessoas, que você não sabe nada' (A3); 'Então, eu peguei e tentei dar o máximo de resultados, me desenvolvendo tecnicamente. Quando eu estava no auge do meu desempenho profissional assim, eu acredito, esse cara que era líder do time que eu estava começou um processo seletivo e passou numa empresa fora do Brasil. (...) Ele me indicou pra seguir ali na função dele. E aí a minha primeira resposta para ele foi assim: 'Olha, não é algo que eu queira no momento, não tenho afinidade' (A4).*

Tal como descrito anteriormente, muitas vezes um cargo de gestão é visto como um prêmio, como uma forma de reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização, não levando em consideração as diferentes necessidades e motivações dos sujeitos. Deste modo, ao migrar um profissional da área técnica para um cargo de gestão a empresa corre o risco de perder um ótimo profissional técnico e ganhar um gerente insatisfeito com sua carreira e, por vezes, despreparado para a função que exerce, visto que é comum haver um conjunto de competências diferentes

para cada uma destas funções (DUTRA, 2010). Neste sentido, as empresas pesquisadas apontam ter conhecimento desta questão e, inclusive, planejam mudar este critério de promoção nos futuros planos de desenvolvimento de carreira. Porém, observou-se tanto no discurso das profissionais responsáveis pela gestão de pessoas quanto na narrativa dos profissionais de TI que este critério ainda é preponderante no sistema de promoções das Empresas A e B. Tal prática pode ser observada, por exemplo, na descrição de GA acerca de um “desafio de liderança” proposto por um dos departamentos da Empresa A (o qual foi descrito na apresentação desta organização). Neste processo, após submeter-se a um conjunto de provas e estudos de casos que são supervisionados por uma banca examinadora, um profissional é premiado com uma função de liderança.

Outro aspecto observado neste âmbito que contribui para a promoção de excelentes técnicos para funções de gestão é o chamado “Efeito Halo” na avaliação realizada pelos seus supervisores diretos. O “Efeito Halo” foi postulado pelo psicólogo americano Edward Thorndike, o qual identificou que existe uma tendência ao cérebro humano julgar e tirar conclusões de uma pessoa a partir de uma única característica. A partir desta característica, o sujeito tende a formular um estereótipo global de outrem que, por vezes, não condiz com a realidade (LACHMAN; BASS, 1985). No presente estudo, foi observado que, em determinadas situações, os gestores tendem a expandir as características positivas na avaliação de um bom técnico que pode vir a se tornar um gestor, o que pode contribuir para uma avaliação equivocada, bem como para uma promoção que vai de encontro às motivações deste sujeito. Neste sentido, as gestoras de pessoas de ambas as empresas pontuaram já terem identificado casos de promoções de excelentes técnicos para cargos de gestão, situações nas quais o desempenho em uma função de liderança foi muito abaixo do esperado. Também identificaram casos nos quais os próprios sujeitos solicitaram o retorno para seus cargos na área técnica por não se identificarem com as novas funções que estavam realizando, tal como ocorreu com os profissionais A4 e B4 em suas respectivas organizações. Isto contribui para a percepção de determinados profissionais pesquisados neste estudo de que eles foram “empurrados” (A3) ou “caíram de paraquedas” (B4) em uma função de gestão.

Ademais, a promoção de sujeitos que são vistos como referência para os seus colegas também foi identificada pelos setores de gestão de pessoas e pelos profissionais de TI como um aspecto que contribui para a promoção de profissionais da área técnica para cargos de gestão. Este aspecto apareceu na narrativa de diferentes profissionais que passaram por

um *turn-away* para cargos de liderança (A1, A3, A4, A6, B1, B2, B3 e B4), os quais pontuaram que antes de assumirem tais funções costumavam ser solicitados pelos colegas para o auxílio na resolução de dúvidas ou problemas, bem como para a orientação acerca do que deveria ser feito em determinadas situações. Todavia, conforme apontado por A6, ser referência técnica em determinado assunto não significa necessariamente o desejo de assumir a gestão de uma área específica responsável por uma demanda correlata. Para isso, existiriam, a princípio, os cargos voltados para especialidades técnicas.

Embora as empresas pesquisadas não possuam um plano de desenvolvimento de carreiras estruturado, tais aspectos acima citados foram identificados como subjacentes às práticas e políticas de promoção nas mesmas. Tais práticas e políticas geralmente são estruturadas a partir de suposições acerca da “natureza humana” dos profissionais que trabalham nestes contextos e podem ser fundamentadas em comportamentos, desejos, formas de incentivo e controle, orientações para atividades e possibilidades de desenvolvimento, sistemas de benefícios e recompensas (SCHEIN, 2009). Porém, observou-se que estes sistemas de desenvolvimento de carreira e promoções ofertadas muitas vezes estão em descompasso com as necessidades e objetivos dos indivíduos investigados, justamente pelo fato das organizações não terem realizado um levantamento com estes profissionais acerca de seus principais interesses.

Um exemplo disto é que todos os profissionais entrevistados sugeriram que em suas organizações deveriam existir mais oportunidades de desenvolvimento em uma vertente técnica de carreira. Alguns profissionais que atualmente desenvolvem funções de gestão, pontuaram, inclusive, que caso tivessem a oportunidade de promoção em uma carreira técnica a teriam priorizado em detrimento de terem que assumir uma função de gestão (A1, A3, A4, A6, B3, B4). Da mesma forma, outros que se encontram identificados em suas atuais funções de liderança, apontam que mais oportunidades de desenvolvimento de carreira em uma vertente técnica contribuiria para a satisfação e desenvolvimento de seus subordinados. Tais constatações corroboram os achados de outras pesquisas na área da tecnologia da informação, as quais apontam que o espaço para crescimento na área técnica geralmente tem sido menor do que na área gerencial, o que pode contribuir para que os profissionais migrem tanto de empresa (buscando outras onde possam crescer tecnicamente) quanto de área dentro de sua empresa original (buscando outras áreas nas quais as oportunidades de crescimento sejam mais promissoras) (KARAHANNA; WATSON, 2006; KATZ; ALLEN, 1997; LEE; ANG;



SLAUGHTER,1997; MANGIA, 2013; RAMOS; JOIA, 2011, 2014; TURNER; BAROUDI, 1986).

Os profissionais A3 e B1 apontaram que para um especialista técnico receber um salário que equivalha ao de um profissional que ocupa um cargo de gestão não basta ser um “*profissional muito bom*”, mas ele precisa ser o “*melhor da área*”. Isto reforça os resultados de outros estudos os quais apontam que a percepção dos profissionais inseridos em áreas técnicas é que a possibilidade de ascensão nesta vertente exige um esforço individual muito maior, um tempo superior para o desenvolvimento de habilidades e uma longa espera pelo reconhecimento, quando comparada às funções de gestão (BASTOS, 2011). Isso contribui, por exemplo, para que os profissionais que estão se desenvolvendo em uma carreira técnica permaneçam por muito tempo em cargos iniciais desta estrutura de carreira e para que as promoções sejam mais raras nesta vertente de desenvolvimento (BASTOS, 2011).

Os profissionais entrevistados na presente pesquisa também reconheceram que os salários atribuídos aos cargos de gestão são expressivamente maiores do que os oferecidos aos especialistas técnicos na maioria das organizações (A6, B1 e B5), o que permite concluir que não existe uma real equidade nas vertentes de desenvolvimento de uma carreira em “Y”, como aponta a literatura da área (RAMOS; JOIA, 2014). Em síntese, permite concluir que os pressupostos de uma carreira em “Y”, na realidade, não estão sendo alcançados, visto que a possibilidade de a partir de certo ponto os profissionais seguirem uma carreira técnica ou gerencial com níveis compatíveis de remuneração e vantagem não ocorre de fato (DUTRA, 2010; FRANÇA, 2013).

As possibilidades limitadas de avanço em uma vertente técnica de carreira podem, inclusive, desmotivar os profissionais a continuarem se especializando em suas áreas de atuação. Conforme apontado por A6, “*o especialista técnico, o cara que vai escovar o bit até o âmagô ali, é muito raro de achar. É muito difícil de achar um profissional técnico muito especialista, porque todo mundo acha que vai chegar em um ponto da carreira e vai ter que pedir para gerenciar algo. Então, o pessoal não quer [se especializar]. Isso se tornou um sintoma*”. Esta afirmação constitui-se como um dado significativo e que pode dar origem a um problema cíclico na carreira em TI: se cada vez menos pessoas se especializarem em conhecimentos técnicos na área, menor será a atenção dada a esta vertente de carreira e às possibilidades de ascensão na mesma, favorecendo ainda mais o desenvolvimento de vertentes gerenciais. Na mesma direção, o desenvolvimento de uma quantia maior de possibilidades de ascensão em

uma vertente gerencial também se constitui como um problema para a área de gestão de carreiras, visto que as estruturas organizacionais não comportam um número maior de profissionais em níveis gerenciais do que em nível técnico.

Aliada as possibilidades limitadas de desenvolvimento de carreira na vertente técnica, a ameaça de rápida obsolescência profissional também contribui para que os profissionais não invistam tanto em especializações técnicas. Conforme apontado no estudo de Ramos e Joia (2014, p.94), alguns profissionais de TI têm a sensação de que *“você não pode ser especialista em nada, pois corre o risco de ser especialista em alguma coisa que já morreu”*. Neste sentido, os profissionais do presente estudo divergem quanto à especialização na área técnica. Enquanto A6 e B2 defendem que faltam no mercado bons especialistas técnicos e que a especialização garante melhores oportunidades profissionais e retornos financeiros superiores, B3 e B5 apontam que a especialização e foco em apenas uma área podem contribuir para que não se tenha uma visão do todo e de diferentes formas de resolver determinado problema, tal como apresentado no seguinte trecho: *“Hoje quando tu acaba caindo muito na área técnica, tu fica muito especialista em só uma coisa e acaba uma visão geral e uma abrangência de tudo, né? Isso seria um ponto negativo, porque imagina tu trabalhar todo o dia com aquilo que tu domina. Fica sem graça até. Chega um certo ponto que tu não tem mais desafio. Fica trabalhando naquilo ali meio que mecânico, né?” (B3)*.

Tal como foi observado, por vezes, as organizações incentivam a mobilidade ocupacional de sujeitos que não tem esta pretensão e que, em determinados casos, podem vir a se frustrar em suas novas funções. Por outro lado, também podem deixar de investir no desenvolvimento profissional de sujeitos que possuem a pretensão de progressão em uma vertente gerencial, tal como delimitado na situação seguinte.

#### **b) Percepção de violação do contrato por meio da não realização do *turn-away* para um cargo gestão.**

As discussões empreendidas neste estudo até o presente momento focaram nos impactos das transições de carreira realizadas pelos profissionais de TI nos contratos psicológicos estabelecidos com suas organizações. Mas quando estas transições não são realizadas, isto também pode impactar nos contratos estabelecidos?

Conforme observado por Hall (2002), a maior permeabilidade das fronteiras organizacionais torna mais comum que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, no intuito de explorar novas opções de

carreira e decidir os próximos passos de sua trajetória profissional. É o caso, por exemplo, de A5 e B5, os quais desejam realizar transições para cargos de gestão em suas respectivas organizações. Caso esta mobilidade não seja efetivada, isto pode causar impactos nos contratos psicológicos estabelecidos com suas empresas.

Todavia, um axioma comum no que tange às carreiras na área da tecnologia da informação e que pode dificultar a progressão de carreira em uma vertente gerencial em alguns casos é a ideia de que “os profissionais de TI não gostam ou não se identificam com funções que envolvem gerenciar pessoas”. Este discurso foi corroborado pelas gestoras de pessoas entrevistadas neste estudo e, também, por grande parte dos profissionais pesquisados. Os próprios entrevistados pressupõem um conjunto de habilidades e características que deveriam (ou não) possuir para realizarem atividades de liderança, tal como sintetizado por B4: *“Ou você tem o perfil para ser supervisor ou não tem. É uma coisa que só se fizesse um curso. Não tem curso, não tem...Acho que é característico da pessoa, não tem como você ser treinado para você ser gestor. (...) Eu tenho um pouco de dificuldade de lidar com as pessoas. Eu sou mais técnico realmente”*.

O estereótipo de que os profissionais que atuam com TI são introspectivos, têm dificuldade de se relacionar com pessoas e são considerados “nerds”<sup>31</sup> é bastante difundido. Neste sentido, adolescentes (principalmente do sexo masculino) que estão em fase de escolha profissional, que são mais introspectivos e se interessam por jogos e computadores comumente recebem sugestões de que deveriam escolher uma profissão voltada para a área de TI. Em sua tese de doutorado que objetivava analisar o perfil profissional demandado em textos sobre carreira na área de TI, Souza (2014) identificou que o discurso presente coaduna em torno de um profissional flexível, que esteja em constante aprendizado, que se adapte à realidade do trabalho, que seja competitivo e resiliente (que não reclame do trabalho e do salário e que resista às críticas, “brincas” e pressões perpetradas pelos superiores). Observa-se neste discurso o predomínio de características específicas que focam na individualidade e não envolvem competências de relacionamento interpessoal, por exemplo, o que acaba reforçando, desde a formação, mas também no mercado de trabalho, o foco em algumas dessas características individuais.

---

<sup>31</sup> O termo *nerd* geralmente é utilizado para designar os sujeitos que dedicam-se muito aos estudos, aos jogos e eletrônicos e, por vezes, têm interesses excêntricos e poucos relacionamentos sociais.

Ademais, Schein (1996) ao descrever as motivações, interesses e objetivos de cada uma das âncoras de carreira delimitadas em seus estudos também pontua que pessoas focadas em desafios, tal como ocorre com maioria dos sujeitos que atuam na área de TI, podem ser inflexíveis no que se refere à vontade de enfrentar constantes desafios, podendo até mesmo dificultar a vida daqueles que não possuem aspirações semelhantes. Já os interessados em administrar e gerenciar pessoas, segundo o autor, devem ser hábeis no trato com as pessoas, tendo a capacidade de influenciar os demais e facilitar o processo decisório (SCHEIN, 1996), o que parece colocar estes determinados interesses em grupos opostos.

Porém, as características e habilidades dos profissionais de TI modificaram-se significativamente ao longo do tempo (MOSSI, 2012; RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000; SOUZA, 2014). Na medida em que estes passaram a contribuir de forma mais efetiva no gerenciamento dos dados e na análise dos negócios da organização, os estudos apontam que, além de habilidades técnicas, estes profissionais também precisaram desenvolver competências em comunicações verbais e escritas, um entendimento das organizações como um todo, no modo como operam e capacidade de trabalhar com outras pessoas (STAIR; RAYNOLDS, 2010). Para tanto, estes profissionais são exigidos a desenvolverem habilidades para a mudança, capacidades de relacionamento interpessoal, criatividade, autonomia e iniciativa (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000; SOUZA, 2014).

E, neste contexto, cada vez mais profissionais da área de TI passam a se interessar por assumir cargos de liderança, principalmente, na área de TI. Um dos aspectos que também pode contribuir para a motivação destes sujeitos assumirem cargos de gestão é o fato de serem liderados, muitas vezes, por profissionais de outras áreas de formação (tais como administradores e engenheiros), os quais desconhecem os aspectos singulares deste setor de atuação, resultando em dificuldades significativas para o desenvolvimento do trabalho tanto do gestor, quanto da equipe gerenciada por ele. Sete entrevistados (A1, A4, A5, B1, B2, B3 e B5) afirmaram que em algum momento de suas trajetórias profissionais na área de TI foram liderados por gestores que não tinham conhecimento na área, o que, por vezes, resultou em *turnover* em virtude da insatisfação ou da dificuldade de relacionamento destes sujeitos com as suas lideranças. Um exemplo desta questão pode ser observado na narrativa de B5, o qual pontuou: *“É péssimo, porque como acontece lá com a gente, por exemplo, os gestores que estão cuidando dessas pessoas, já não são respeitados. As pessoas que estão ali embaixo não enxergam naquele gestor que ele seja*

*uma pessoa capaz, que ele tenha conhecimento pra estar liderando eles. E a pessoa também acaba cometendo inúmeros erros clássicos pelo fato de não ter experiência. Não passou por aquelas questões todas que aquelas pessoas que estão ali passam, conhecem, tem que lidar no dia a dia. Enfim, é uma frustração para as pessoas que estão ali embaixo, porque a pessoa também sabe que não vai chegar em lugar nenhum. Porque às vezes na empresa você só consegue um trabalho melhor e alguns benefícios se você for para a área de gestão e isso gera frustração. Algumas pessoas acabam saindo. Outras ficam, mas já não trabalham mais com o mesmo empenho ou como eram acostumadas a trabalhar”*. Esta constatação vai ao encontro de algumas pesquisas realizadas na área, as quais apontam que o *turn-away* pode ser motivado em virtude da ignorância e indecisão em relação à TI nas organizações (CORREIA, 2013; GINZBERG; BAROUDI, 1988).

Por fim, sobretudo na área específica de tecnologia da informação, os estudos ressaltam que para manter seus “talentos”, as organizações devem fornecer oportunidades de carreira tanto na área técnica quanto na área gerencial, para que em determinado momento estes profissionais possam decidir com base em diferentes possibilidades de desenvolvimento e que diferentes perfis profissionais possam ser contemplados com oportunidades (DUTRA, 2010; JENNRICH, 2014; MARTINS, 2013; RAMOS; JOIA, 2014; REICH; KAARST-BROWN, 1999). Neste sentido, quando as organizações estão em fase de crescimento, geralmente existem maiores possibilidades de promoção, bem como quando estão em declínio, as suas estruturas de oportunidades também diminuem (ROSENBAUM, 1979). Conforme exposto anteriormente, as duas empresas pesquisadas encontram-se em período de mudança. A Empresa A está em um período de expansão e, em virtude disso, muitos profissionais estão sendo contratados, novas equipes estão sendo formadas e, conseqüentemente, existe uma demanda de nomeação de novas lideranças para coordenarem estes novos grupos. Já a Empresa B está em processo de transição para tornar-se uma S.A. e, por isso, está passando por uma reestruturação, na qual houve um enxugamento de funções e também uma realocação de lideranças.

Deste modo, é possível concluir que as relações observadas entre o *turn-away* e os contratos psicológicos dos profissionais de TI são diversas, sendo que a transição para um cargo de gestão pode implicar tanto em uma percepção de cumprimento quanto de violação dos contratos psicológicos estabelecidos com as organizações. As percepções de cumprimento ou violação são fundamentadas nas projeções e expectativas individuais de cada sujeito, as quais podem ser modificadas com o tempo, a partir das

relações de trocas recíprocas estabelecidas entre os profissionais e suas empresas.

#### 6.4 PROCESSOS EM CURSO: IMPLICAÇÕES DAS RELAÇÕES OBSERVADAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE TI E GESTÃO DE PESSOAS

No tópico anterior foram discutidas as relações observadas entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais de TI, respondendo os objetivos deste estudo. Não obstante, a análise destas relações permite identificar uma série de implicações destas descobertas para o desenvolvimento de carreira dos profissionais que atuam na área de tecnologia da informação bem como para os processos de gestão de pessoas neste setor específico. Esta sessão tem como finalidade apresentar tais implicações observadas, as quais se constituem como processos em curso e permitem identificar a fluidez dos fenômenos investigados.

A análise do discurso e da narrativa, da carreira objetiva e subjetiva, da descrição dos fatos que ocorreram e da forma como foram experimentados e subjetivados pelos profissionais permitiu identificar a percepção destas relações tão singulares vivenciadas por cada sujeito pesquisado. Tal como pontua Ribeiro (2014), ao descreverem suas trajetórias os profissionais entrevistados promoveram conexões das descontinuidades do fluxo constitutivo de suas histórias através do tempo cronológico (temporalidade *Chronos*), mas também articularam aspectos da memória nos quais a cronologia perdeu espaço para o livre desenrolar das lembranças que foram sendo reveladas e significadas (temporalidade *Kairós*). Deste modo, na medida em que descreveram suas trajetórias, foram elaborando sínteses que justificavam suas escolhas para que pudessem ser legitimadas socialmente.

A partir da perspectiva da carreira como uma construção psicossocial, a qual pressupõe um conjunto de sínteses espaço-temporais da relação do sujeito com o mundo do trabalho (RIBEIRO, 2009, 2011, 2014), a vivência do *turn-away* poderia ser compreendida como uma destas sínteses que ocorreram ao longo da trajetória profissional de uma pessoa e, deste modo, contemplaria estruturas, desestruturas e formação de novas estruturas legitimadas socialmente. Posto isso, ao buscar identificar as relações existentes entre o *turn-away* e o contrato psicológico foi possível observar que estes fenômenos estão relacionados desde o seu âmago, unidos pelo processo, pela mudança. Assim como o *turn-away* constitui-se como um processo de mudança, as expectativas de trocas

recíprocas entre os empregados e empregadores entrevistados estão em constante transformação e também contemplam sínteses estruturadas a partir de teses e antíteses, por meio de relações dialéticas. Tais expectativas não são perenes e nem estáveis. Mas se reconfiguram a partir das experiências do profissional com o mundo do trabalho. Por vezes, são até difíceis de serem aferidas, captadas, pois ao serem legitimadas já estão passando por outros processos de reestruturação.

Isto ficou evidente nos achados deste estudo, na medida em que, ao descreverem suas expectativas de trocas recíprocas, os profissionais traziam projeções que tinham antes de entrar na empresa, expectativas que se modificaram a partir desta experiência de trabalho (e, conseqüentemente, do *turn-away* vivenciado por alguns) e expectativas que passaram a ter a partir desta vivência. Por serem estruturadas nas relações e exprimirem necessidades individuais que são formadas a partir do que aprenderam com outros, de tradições e normas que podem ser operantes e de suas experiências passadas, as expectativas que compõem o contrato psicológico são dinâmicas, subjetivas e relacionais e, por isso, podem alterar-se de tempos em tempos (CHIUZI; MALVEZZI, 2014).

Conforme observado ao longo deste estudo, muitos profissionais não tinham a intenção de realizar o *turn-away* para um cargo de gestão no momento em que foram admitidos em suas empresas. Todavia, após a transição ou de experiências e oportunidades vivenciadas neste novo contexto, passaram a se motivar pelo desenvolvimento de uma carreira em uma vertente gerencial (A2, A5, B1, B2, B4 e B5). Outros, passaram a significar o *turn-away* como uma possibilidade de desenvolvimento de competências para projetos futuros, tais como A1 e B2, os quais pretendem empreender e abrir as próprias consultorias. Observou-se, ainda, que alguns entrevistados que passaram a assumir cargos de gestão, por sentirem falta de realizar suas atividades voltadas para a área técnica, encontraram formas de “compensação” e de continuar em contato com estas habilidades. B3, por exemplo, após assumir o cargo de supervisor em sua empresa, abriu uma consultoria de prestação de serviços voltados para a área técnica em TI, atividade que realiza paralelamente com a sua função na Empresa B. A1 também encontrou uma maneira de se manter próxima de sua área de origem. Visto que suas experiências de trabalho estiveram, prioritariamente, ligadas à área de qualidade de *software*, a mesma começou a implantar aspectos apreendidos na área técnica de *software* para a qualidade das relações intra e entre equipes. Deste modo, em seu trabalho de desenvolvimento *cross team*, tem conseguido trazer resultados significativos para as relações entre os colegas.

Na tentativa de promover conexões entre os aspectos que compõem suas respectivas trajetórias profissionais, observou-se que, em muitos casos, os profissionais estudados parecem ter elaborado explicações para justificar as escolhas realizadas na carreira (incluindo os processos de *turn-away* realizados) no transcorrer das entrevistas. A busca de sentido para as decisões tomadas e as possíveis tentativas de reduzir as dissonâncias cognitivas parecem ter motivado os sujeitos a elaborarem sínteses que podem ser legitimadas socialmente e, ao mesmo tempo, auxiliam a reduzir possíveis desconfortos internos decorrentes de determinadas decisões. Neste sentido, quando percebiam que os dados da realidade eram inconsistentes com as suas crenças, apresentavam uma tendência a construir ideologias para justificar seus comportamentos e minimizar a autorreprovação de suas escolhas (BANDURA, 2008; FESTINGER, 1957). Isso pode ser observado, por exemplo, no discurso de A1 na tentativa de explicar o *turn-away* (a princípio, não desejado) em função do desenvolvimento de competências para futuramente abrir a sua consultoria. Ou, ainda, no discurso de B5 para explicar porque ainda não se tornou um gestor e, mesmo assim, mantém-se na Empresa B. Portanto, compreender estas tentativas de reduzir as dissonâncias ao longo dos discursos constituiu-se como um fator significativo na análise das narrativas que compuseram este estudo e pode ser fundamental para a produção de conhecimento na área.

Observou-se, ainda, a importância das singularidades de cada contexto organizacional na análise dos contratos psicológicos observados, o que vai ao encontro de pesquisas realizadas por Schein (1965) acerca das relações entre cultura organizacional e as expectativas de trocas recíprocas. Identificou-se que o perfil de cada uma das organizações influencia diretamente nas expectativas de trocas recíprocas e, mais especificamente, de progressão de carreira dos profissionais entrevistados, sendo uma das organizações caracterizada por ser uma *startup*, com perfil inovador, com uma cultura e valores mais flexíveis no que tange a horários, ambientes de trabalho, política de vestimenta, de recrutamento e seleção de pessoas (Empresa A) e a outra caracterizada como uma empresa mais burocrática (ROBBINS, 2010), com uma cultura e valores mais rígidos no que tange a estes aspectos (Empresa B). O próprio porte da organização pode implicar na percepção de ofertas de possibilidades de desenvolvimento, tal como observado no trecho da narrativa de A6: *“Porque na empresa grande, eles vão te jogar para um cargo gerencial. Na Empresa W, por exemplo, ou eu virava analista ou eu saía da empresa. (...) Empresa muito grande é muita gente acomodada. Então, o pessoal tava fazendo o dele e só fazia aquilo,*



*não saia daquilo, só fazia o rotineiro e não ia pra frente. Em empresas menores tem mais coisas desafiantes pra fazer, (...) estimulam mais os estudos e consegue-se seguir carreira na área técnica”.*

Mesmo que ambas as organizações não ofertem um plano de desenvolvimento de carreiras estruturado e que não tenham uma perspectiva de desenvolvê-lo em breve, os profissionais da Empresa A parecem mais confiantes quanto as possibilidades de desenvolvimento de carreira tanto na vertente técnica quanto na gerencial. Em virtude de estarem em processo de plena expansão, visualizam que muitos cargos podem ser criados para atender suas necessidades, tal como cita o profissional A3: *“A própria empresa é uma plataforma de carreira de cargos e onde tu quiser chegar ou o que tu quiser fazer, vai acontecer. Então, tipo assim, a gente tenta ajudar as pessoas a pensar: ‘Cara, o que ajuda a empresa ou não ajuda a empresa’. Acaba que sempre tem alguém que na carreira combina com alguma coisa e se identifica mais com aquilo. A gente dá espaço para as pessoas irem lá e se desenvolver na questão. A gente cria várias coisas. Não tem muito fixo, mas é um negócio tipo um playground, uma massinha que você pode fazer o que você quiser”.*

Já os profissionais da Empresa B não parecem ter a mesma expectativa no que se refere a possibilidades de desenvolvimento de carreira que sejam tão adaptáveis aos interesses do diferentes sujeitos. Pelo fato de a maioria já trabalhar na empresa há muitos anos (média de 12,3 anos) e por conhecerem a realidade organizacional e o período que a empresa atravessa política e economicamente em sua transição para uma S.A., acreditam que as possibilidades de carreira são mais limitadas, tais como descrevem B4 e B5: *“Para mim eu acho que hoje estou no meu máximo aqui na Empresa B. Então, mais ou menos, eu estou fazendo o curso para garantir que se der qualquer problema aqui, eu consiga no mercado ficar próximo do que eu ganho hoje”* (B4) e *“Eu acabei realmente ficando cerceado. Na minha visão foi aquele tipo de coisa assim: ‘Ah, como eu não vou poder dar esse cargo de gestão pra ele agora, então eu vou criar um negocinho, uma caixinha de areia ali e vou colocar ele pra brincar ali com outros caras, porque ele é importante tecnicamente, não sei. Então, eu vou colocar pra brincar com esses caras e depois eu vejo o que eu faço. Pra ele não ir embora, pra ele não ficar chateado, então eu vou fazer esse espacinho pra ele”* (B5).

Os trechos que compõem as narrativas dos sujeitos das Empresas A e B acerca das possibilidades de desenvolvimento de carreira corroboram o pressuposto que fundamentou a seleção das empresas para este estudo com base no ciclo de vida organizacional (HALL, 2004; SCHERMERHORN;

HUNT; OSBORN, 1999). Tal pressuposto supunha que empresas que estão em diferentes momentos dos ciclos de vida e que perpassam por distintos processos de formalização (HALL, 2004), podem apresentar políticas de gestão de carreiras diferenciadas, as quais podem influenciar de maneiras singulares nos contratos psicológicos estabelecidos entre funcionários e organizações.

Os diferentes ciclos de vida nos quais os profissionais entrevistados transitam também possuem significativas influências tanto nas expectativas de trocas recíprocas em relação às organizações nas quais atuam quanto no interesse ou disponibilidade para realizar um processo de *turn-away* na carreira. Observou-se uma disparidade relevante em relação às características de perfil e de contexto dos profissionais de TI pesquisados neste estudo. A idade, o estado civil, o fato de possuírem (ou não) filhos, de morarem sozinhos, com os cônjuges ou junto aos pais, são fatores que interferem na percepção do que é esperado que a organização lhes ofereça em termos de possibilidades e benefícios. Parece mais comum que os sujeitos com idades mais avançadas e que possuem filhos esperem que a empresa cuide deles, de seus interesses e lhes ofereça benefícios que transcendem os monetários, aproximando-se das características de contratos psicológicos de cunho mais *relacional*. Também é mais comum que, até em virtude do longo período de tempo em que atuam na mesma organização, ofereçam mais comportamentos de *cidadania organizacional* (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014) e compartilhem os valores e a cultura da organização. Já os sujeitos de idades mais jovens, parecem mais inclinados a desenvolverem expectativas relacionadas a contratos psicológicos mais *equilibrados*, compreendendo que suas relações com suas respectivas empresas envolvem promessas de risco compartilhado, nos quais os termos podem ser constantemente renegociados frente a mudanças nas necessidades da empresa ou dos profissionais.

Estas variáveis também causam impactos nas perspectivas de desenvolvimento de carreira de cada sujeito. Conforme observado, profissionais que possuem idades mais avançadas parecem ter maiores chances de apresentarem um cansaço em relação às atividades técnicas desenvolvidas bem como o desejo de atuar com algo novo, tal como ocorreu com B1, B2, B3 e B4, o que poderia torna-los mais propensos à realização e adaptação a um processo de *turn-away*. Já os sujeitos com idades mais jovens e que se formaram em cursos voltados para a área de TI há pouco tempo, parecem mais motivados a continuarem atuando na área técnica e desenvolverem suas carreiras nesta vertente. É possível que estes sujeitos modifiquem este interesse na medida em que tiverem mais tempo de

atuação na área de TI e, conseqüentemente, transitam por outros períodos de seus respectivos ciclos de vida. Um período maior de atuação na área técnica de TI também pode contribuir para a aquisição de novas habilidades e competências e, portanto, pode diminuir a ocorrência de situações novas e desafiadoras, motivando que os profissionais desejem transitar para outras áreas, tal como a gerencial, nas quais acreditem poder vivenciar tais situações.

Assim como os interesses se modificam com o tempo, as expectativas de trocas recíprocas também podem ser alteradas. Visto que os contratos psicológicos são dinâmicos e estabelecidos nas relações (ANDERSON; SCHALK, 1998; CHIUZI; MALVEZZI, 2014), é possível, até mesmo, que o tipo de contrato se transforme com a maturidade do sujeito ou com o tempo de permanência em determinada empresa. Deste modo, é possível, por exemplo, que um profissional que possui um contrato do tipo *equilibrado* ou *transaccional* assim que entra em uma determinada organização, com o passar dos anos possa vir a estabelecer um contrato *relaccional*. Estas questões são fundamentais para a compreensão das expectativas de desenvolvimento de carreira dos profissionais que atuam com tecnologia de informação e para a estruturação de planos de carreira que sejam condizentes com as suas necessidades.

No que se refere à gestão de carreira pelos profissionais, observou-se que, embora as carreiras descritas possuam aspectos que caracterizam modelos mais atuais, tais como os denominados *carreira sem-fronteiras* (ARTHUR, 1994), *proteana* (HALL, 1994), *craft career* (POEHNELL; AMUNDSON, 2002) e *portfólio* (BORGEM; AMUNDSON; REUTER, 2004), estes ainda priorizam um vínculo de dependência com a empresa, o que vai ao encontro dos resultados obtidos em outros estudos no campo da carreira (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015). Neste sentido, observou-se um paradoxo. Ao passo que valorizam por um lado o desenvolvimento de competências, o foco na aprendizagem, a sustentação do *networking*, a versatilidade, flexibilidade, autonomia, liberdade e criatividade, a diversificação de atividades profissionais, o contexto de trabalho flexível e variedades de opções e direções de desenvolvimento, por outro também se interessam pela segurança e pelo crescimento pré-determinado pela organização.

Deste modo, percebe-se uma tendência à adequação a um novo estilo de carreira mais independente e autodirigida. Porém, os indivíduos pesquisados aparentam não ser tão desprendidos e autogerenciáveis e apresentam a necessidade de uma organização com algumas características mais paternalistas para projetar suas necessidades por meio dos processos

de transferências (MONTEIRO; ABRAHIM, 2009). Reflexo disto é que mesmo insatisfeitos com algumas questões relacionadas a salário, possibilidades de desenvolvimento de carreira ou, até mesmo, com o *turn-away* vivenciado, muitos optam por permanecer nestas organizações em virtude de outras trocas consideradas importantes a longo prazo, tais como o valor social do trabalho, o sentido atribuído a ele, as características específicas da empresa, tais como porte, segurança, estabilidade, inovação, flexibilidade, ambiente descontraído entre outros aspectos que sistematizam seus *contratos psicológicos relacionais* ou *equilibrados* estabelecidos com suas organizações.

Já no que tange à gestão de carreiras na área de TI pelas organizações, observou-se que em ambas ainda prevalecem estruturas de carreiras e de promoções consideradas mais tradicionais, ou seja, demarcadas pela linearidade, objetividade e estabilidade ocupacional (RIBEIRO, 2011). Mesmo não possuindo planos de desenvolvimento de carreira estruturados, é possível observar que nas duas organizações existem etapas para que se obtenha progresso, as quais são elaboradas exclusivamente pelas gerências diretas ou pelo setor de gestão de pessoas, refletindo aspectos da carreira objetiva. Embora no discurso das gestoras de pessoas tais empresas aparentemente ofereçam possibilidades de desenvolvimento que refletem aspectos de uma estrutura de carreira em “Y”, observou-se que estas possibilidades não são equitativas. A partir da narrativa dos profissionais entrevistados, identificou-se que em ambas as organizações, os caminhos de desenvolvimento em uma vertente técnica são limitados, bem como os benefícios ofertados não são equitativos a uma função equivalente no braço de desenvolvimento gerencial, o que reforça os achados de diversos estudos na área de carreiras de TI (KARAHANNA; WATSON, 2006; KATZ; ALLEN, 1997; LEE; ANG; SLAUGHTER, 1997; TURNER; BAROUDI, 1986).

As restrições de desenvolvimento em uma vertente técnica de carreira podem ser decorrentes de uma falta de investimento em relação à pesquisa e inovação tecnológica, refletindo um problema nacional. Neste âmbito, os profissionais das duas empresas apontaram insatisfação com o fato de não trabalharem com a criação e a inovação tecnológica, mas sim, utilizarem apenas aquilo que já está pronto, tal como caracterizado por A6: *“Um povo que sabe muito usar aquela faca daquela marca, mas não sabe usar faca de um modo geral, não sabe cortar bem. Estudam aquela faca bonitinha, legal. Mas não como criar ela e nem como usar outras. Então, eu tenho que estimular mais as pessoas a fazerem o instrumento e não usar um instrumento e esse é um dos meus objetivos pessoais. E esse é*

*exatamente o problema, porque esse não é o objetivo da empresa*". Se, de um modo geral, os investimentos em pesquisa e tecnologia no país são restritos, as possibilidades de desenvolvimento de carreira para profissionais que atuam na área técnica ou funcional também tendem a ser, o que impacta, até mesmo, na desmotivação dos profissionais da área a continuarem se especializando, tal como foi observado neste estudo.

Observou-se, também, que por vezes os profissionais até evoluem para posições de liderança técnica. Entretanto, parece que as funções de um líder técnico muitas vezes se misturam com as atividades de um gestor de pessoas. Isto é uma realidade retratada por diferentes colaboradores da Empresa A (A2, A3, A6), por exemplo, os quais apontam que em sua empresa os profissionais que exercem a função de *tech leaders* e que deveriam ser responsáveis pelo desenvolvimento técnico dos times, na realidade são gestores de pessoas e de projetos (papel que deveriam ser ocupado pelos *scrum masters*) e ficam com o encargo de gerenciarem conflitos e demandas pessoais de seus subordinados que, muitas vezes, vão de encontro aos seus interesses.

É significativo o fato de que mesmo sabendo que os atuais *tech leaders* também assumem funções de gestão de pessoas na Empresa A e de estarem cientes de que este aspecto não lhes interessa, alguns colaboradores ainda assim desejam assumir esta função, tal como é o caso de A6. Embora este profissional reitere constantemente o desejo de continuar evoluindo em uma vertente técnica e de não assumir cargos que envolvam a gestão de pessoas, A6 apresenta o desejo de assumir uma liderança técnica na Empresa com uma expectativa de atuação relacionada às reais atribuições descritas nesta função, as quais diferem significativamente daquelas que estão sendo realizadas pelos sujeitos que as executam atualmente.

Conforme citado anteriormente, grandes empresas têm investido em uma estrutura de carreira em "W" (ou carreiras paralelas) justamente para atender as necessidades de desenvolvimento daqueles sujeitos que, por exemplo, eram líderes de projetos, mas que não se encaixavam em um perfil de gestores de pessoas e nem de gestores técnicos (SEGALA, 2015). Neste contexto, cabe salientar que existem diferentes tipos de liderança e as competências demandadas para uma gestão técnica são significativamente diferentes daquelas exigidas para uma gestão geral. A liderança de projetos, por exemplo, além de demandar um conhecimento técnico elevado, também necessita de habilidades administrativas. Já a liderança técnica necessita de habilidades e conhecimentos prioritariamente técnicos e, não necessariamente de habilidades e interesses em gerir pessoas. Todavia, como é possível liderar um time sem ter que lidar com pessoas? Observa-

se que a definição a priori é falha, pois para articular um time (mesmo que com base unicamente em *skills*<sup>32</sup>) será preciso organizar as pessoas que o compõe.

Neste âmbito, os setores de recursos humanos passam a desenvolver estratégias altamente personalizadas para atender outras necessidades dos sujeitos que atuam com tecnologia da informação (ANG; SLAUGHTER, 2000). E para estruturar planos de gestão e possibilidades que motivem este público, partem de um conjunto de pressupostos de natureza humana acerca do que as pessoas desejam, os quais fundamentam os benefícios e promoções, por exemplo. Dentre estas suposições, parte-se da comum ideia, nas duas empresas, de que os funcionários desejam autonomia, desafios, flexibilidade, possibilidades de desenvolvimento de carreira e capacitações. Embora estes aspectos sejam condizentes com o discurso dos colaboradores, não parece haver um processo estruturado de levantamento de suas necessidades.

No que se refere ao *turn-away* ocorrido nas duas organizações, observou-se que esse ocorre, prioritariamente, quando uma nova área ou equipe é estruturada. Por vezes, também ocorre em virtude da saída de um gestor que necessita ser substituído. Porém, estas transições não parecem ser planejadas antecipadamente, bem como as empresas não possuem um plano sucessório, de modo que não foram observadas iniciativas de preparação prévia destes novos gestores. De acordo com as gestoras de pessoas das duas empresas, os profissionais que costumam passar por uma transição da área técnica para a área gerencial são aqueles que tem um bom relacionamento entre pares, que são vistos como referência entre seus colegas, que tem facilidade para dar feedback e que tem uma boa comunicação com a gestão. Todavia, os aspectos que contemplam o levantamento de interesses dos sujeitos e a motivação para assumir um cargo de liderança não foram citados. Deste modo, observa-se que as empresas pesquisadas, tendem a realizar transições baseadas prioritariamente em suas necessidades, sem levar em consideração, necessariamente, as necessidades de seus colaboradores.

Outro aspecto observado é que a gestão de carreiras realizada pelas organizações pesquisadas é percebida pelos seus colaboradores como “*uma caixa preta*”. Os profissionais apontam não ter clareza acerca dos critérios de promoção, das competências necessárias para a ascensão na hierarquia organizacional e das possibilidades e curvas de crescimento. O desejo de uma política de gestão de carreiras mais transparente é comum na narrativa

---

<sup>32</sup> Habilidades.

dos colaboradores e também é conhecido pelas gestoras de pessoas, as quais apontaram que existe uma perspectiva de mudança no que se refere a estrutura de cargos e salários nas organizações, porém, não se prevê mudança no que tange à gestão de carreiras. Neste âmbito, conforme observado anteriormente, os vínculos entre os profissionais e suas organizações estão diretamente relacionados às práticas e políticas organizacionais, de modo que não basta a organização possuir critérios de salários, promoções e demissões. É preciso que os funcionários tenham conhecimento delas a partir de comunicações precisas e objetivas oriundas da gestão (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014) com a finalidade de evitar expectativas infundadas que podem vir a causar frustrações.

Observou-se, ainda, o quanto a temática de desenvolvimento de carreiras ainda é um assunto velado em muitas organizações. Reflexo disto é que ao entrar em contato com os responsáveis por algumas organizações na fase inicial deste estudo e convidá-las para participarem da pesquisa, foram recebidas três negativas de empresas que justificaram não terem a intenção de “*mexer nesse assunto no atual momento*” e temerem que a realização de uma pesquisa sobre essa temática pudesse levantar expectativas no quadro de colaboradores acerca de possíveis mudanças na gestão de carreiras. Deste modo, tais organizações acabam optando por correr o risco de oferecer possibilidades que não atendem as prioridades de seus profissionais e que podem vir a frustrá-los, bem como motivá-los ao *turnover*, ao invés de realizarem um levantamento de necessidades (mesmo que este possa estar atrelado a um planejamento futuro de mudanças).

As questões apresentadas neste tópico, as quais são decorrentes das relações observadas entre os fenômenos investigados neste estudo, permitem compreender uma série de processos em curso que se configuram no contexto de desenvolvimento de carreira e de gestão de pessoas na área de TI. Enquanto processos em curso, vão se transformando constantemente, o que evidencia a significativa importância da exploração destas temáticas de forma contínua.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo permitem afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que foi possível identificar e compreender três relações estabelecidas entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais de TI. Conforme observado, estes fenômenos encontram-se relacionados de diferentes maneiras e podem implicar tanto no reforço do vínculo do sujeito com a sua organização, na medida em que este é percebido como o cumprimento de expectativas, quanto na ruptura deste vínculo quando ocorre a percepção de violação. Pelo fato dos profissionais entrevistados possuírem, prioritariamente, *contratos psicológicos* caracterizados como *relacionais e equilibrados* (GREENBERG, et al., 2004; MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013; ROUSSEAU; SCHALK, 2000; SLAY; TAYLOR, 2007), nos quais espera-se uma satisfação de necessidades recíprocas, o *turn-away* pode ser compreendido como uma “troca” mútua. Nesta troca, a organização necessita que o profissional assuma determinada função e lhe oferece um sistema de benefícios e o sujeito tende a aceitar a mobilidade (mesmo que esta não contemple suas principais prioridades de carreira) visto que percebe que outras necessidades suas estão sendo supridas pela sua instituição empregadora.

Observou-se que para alguns profissionais entrevistados o *turn-away* pode ter sido significado como o cumprimento do contrato psicológico estabelecido com suas organizações no que tange às possibilidades de desenvolvimento de carreira e de competências e de vivências de novas experiências e situações desafiadoras. Por outros profissionais, também pode ser percebido como uma violação neste contrato, visto que esta transição de função não foi ao encontro das suas expectativas de progressão de carreira, podendo, até mesmo, implicar no *turnover* para outras organizações (tal como ocorreu com A3 e A6). A falta de oportunidades para a realização de uma transição para um cargo de liderança foi um outro aspecto percebido que pode implicar na percepção de violação do contrato psicológico estabelecido com as organizações.

No que se refere aos objetivos específicos elencados, observou-se que, embora de forma não estruturada, as empresas abordadas possuem práticas e políticas de gestão de carreira que visam a oportunizar o desenvolvimento de seus funcionários tanto em uma vertente técnica quanto gerencial. Todavia, estas possibilidades de desenvolvimento em cada eixo não parecem equitativas e, muitas vezes, tendem a destoar dos

interesses iniciais dos profissionais que nelas atuam. Por vezes, isso pode ser decorrente de não haver um processo formal de levantamento de interesses e expectativas dos sujeitos que trabalham nestes contextos o que impulsiona que as possibilidades de desenvolvimento de carreira e de trocas recíprocas sejam fundamentadas apenas em suposições elaboradas pelos gestores das organizações acerca dos interesses de seus funcionários.

A descrição das trajetórias de carreira dos profissionais de TI a partir de um modelo psicossocial que permite a análise de suas narrativas possibilitou identificar o quão múltiplas, sistêmicas e processuais são as motivações e possibilidades de desenvolvimento de carreira destes sujeitos. Também possibilitou observar as diversas expectativas de trocas recíprocas entre os profissionais de TI e suas empresas, o que se configura como um importante recurso para a compreensão dos modelos de carreira nesta área de atuação e o que esperam estes profissionais. Os profissionais de TI constituem-se como uma significativa parcela de sujeitos que atuam no mercado de trabalho brasileiro, em um setor específico que se encontra em expansão exponencial.

Observou-se, ainda, que os interesses dos profissionais de TI no que tange ao papel da organização envolvem a oportunidade de experimentar desafios, de autonomia e liberdade para a realização de tarefas, aprendizagem constante, flexibilidade, atividades variadas e dinâmicas, uma infraestrutura adequada de trabalho e possibilidades de criar coisas novas, participar do avanço tecnológico e de desenvolvimento de carreira. No que se refere às percepções dos profissionais entrevistados acerca do que as suas organizações esperam de si, observou-se expectativas que englobam aspectos os quais transcendem o simples desempenho de suas funções, envolvendo comportamentos pró-sociais e de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014), que refletem características de seus contratos psicológicos *relacionais* ou *equilibrados*. Também observou-se que estas expectativas tendem a ser distintas em cada uma das organizações estudadas, na medida em que as próprias organizações tendem a incentivar e fomentar em seus processos de socialização organizacional (CUNHA et al., 2007; VAAN MANEN; SCHEIN, 1979) a criação de contratos psicológicos distintos, sendo que na Empresa A tendem a prevalecer os *contratos psicológicos equilibrados*, bem como na Empresa B existe uma tendência maior à elaboração de *contratos psicológicos relacionais*.

Ao longo deste estudo, foram identificadas temáticas transversais que podem auxiliar na construção de uma agenda de pesquisa relacionada aos fenômenos investigados. Uma destas temáticas diz respeito a

dificuldade de estabelecer trocas recíprocas e de satisfazer as necessidades da nova geração. Tanto as gestoras de pessoas quanto alguns dos profissionais citaram a dificuldade de conciliar a oferta de uma cultura empreendedora que propicia liberdade, autonomia, flexibilidade no trabalho e ambientes descontraídos, com os índices de produtividade, foco e manutenção da motivação. Ademais, alguns profissionais citaram que mesmo ofertando diferentes aspectos que supostamente vão ao encontro das expectativas da nova geração, após começarem a trabalhar nestes espaços, em alguns meses estes profissionais já mostram sinais de desmotivação e insatisfação. Também citaram a necessidade de muitos destes sujeitos serem guiados constantemente e precisarem de instruções do que fazer na sequência, bem como responderem a cadeia de comando e autoridade, de “*vestirem a camisa*” e de adotarem comportamentos de cidadania organizacional, tal como ficar após o horário do expediente para a resolução de uma demanda específica.

A Empresa B, por ser mais antiga e ter um perfil mais burocrático, parece ter mais dificuldades em relação a estes aspectos. A própria gestora de pessoas apontou a dificuldade de oferecer determinados benefícios e ao mesmo tempo poder cumprir com algumas exigências estipuladas pelo regime trabalhista no que tange, por exemplo, à flexibilidade de horário. Por outro lado, a gestora de pessoas da Empresa A também preocupa-se com questões relacionadas a política de crescimento da empresa e a satisfação das necessidades dos seus funcionários: “*Como crescer sem burocratizar? Sem criar processos? Como oferecer flexibilidade e ao mesmo tempo se adequar a legislação vigente?*”. Buscando atender as expectativas de seus funcionários, muitas vezes as organizações esbarram em questões complexas, as quais carecem ser aprofundadas no contexto das carreiras de TI.

Outro aspecto que pode ser explorado diz respeito às especificações de funções, nomenclaturas utilizadas para diferenciar os cargos exercidos e os desvios de funções experimentados pelos profissionais da área de TI. Muitos profissionais apontam desempenhar atividades não relacionadas com os seus cargos específicos<sup>33</sup>. Alguns pontuam diferenciações entre os cargos de desenvolvedor, programador de *software*, arquiteto de *software*

---

<sup>33</sup> A1, A4, B1, B2, B3, B4 e B5 pontuaram que em diferentes momentos da carreira já atuaram em funções de gestão, mesmo em cargos de analistas/programadores ou desenvolvedores; A6 afirmou que atua como *Tech Leader*, mas o seu cargo é de desenvolvedor; B2 apontou que atua como gerente, mas seu cargo é de supervisor; e B5 afirmou que trabalha como Líder de Pesquisas, mas o seu cargo é de desenvolvedor.

ou analista de *software* e atribuem tarefas específicas a cada uma destas funções. Para outros, ou até mesmo para as empresas, estas funções podem ser equivalentes. Os profissionais também pontuaram que as devidas reformulações de cargos, geralmente, não são efetivadas, pois isto implicaria em readequações salariais. Porém, a falta de clareza em relação as atribuições individuais e as suas nomenclaturas correlatas, somada ao fato de que a empresa não disponibiliza um plano de cargos e salários, dificulta que os funcionários possam se planejar em termos de desenvolvimento de carreira, bem como provocam impactos em sua identidade profissional. Isto acaba gerando insatisfações que podem comprometer os contratos psicológicos estabelecidos com cada empresa.

Outras temáticas que podem ser aprofundadas a partir dos dados obtidos neste estudo são: os impactos do *turn-away* e da percepção de cumprimento e violação do contrato psicológico na identidade profissional dos sujeitos, o *turn-away* e as diferenças de gênero no que tange à gestão de carreiras<sup>34</sup>, a realização do *turn-away* para outros cargos de liderança fora da área de TI, o *turn-away* motivado pelo desejo de se obter mais status e responsabilidades e a articulação do *turn-away* com outros tipos de vínculos entre os sujeitos e as suas organizações, para além dos contratos psicológicos de trabalho, tais como ajustamento pessoa-organização, comprometimento, reciprocidade, suporte e justiça organizacional (CUNHA et al., 2007; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Estas temáticas podem inspirar novos estudos para aqueles que se interessam pelos fenômenos investigados.

Uma possível limitação deste estudo é, justamente, que as relações encontradas se fundamentam na “*consciência discursiva*” (GIDDENS, 2009) dos profissionais que a vivenciaram, ou seja, na capacidade que os atores sociais possuem de abordar discursivamente suas ações. Por vezes, esta *consciência discursiva* não reflete, necessariamente, a *consciência prática* que se desenvolve na ação e pode explicar comportamentos. A indicação de possíveis sujeitos a serem entrevistados por meio da técnica de *snowball* e de nomeação pelas gestoras de pessoas pode levar a observações não independentes, o que pode provocar viés nas conclusões, bem como a realização de entrevistas nos locais de trabalho destes sujeitos. Embora seja recomendado na literatura que as pesquisas sobre ambiente e

---

<sup>34</sup> Foram encontrados indícios de que as mulheres pesquisadas (A1 e B1) parecem estar mais preocupadas com o autogerenciamento de suas carreiras e tendem a acreditar que são mais responsáveis por este processo do que as suas organizações, reforçando achados de outros estudos da área, tais como o realizado por Monteiro e Abrahim (2009).

temas relacionados ao trabalho não sejam realizadas nos locais onde os sujeitos participantes atuam, alguns profissionais se mostraram pouco disponíveis a participar do estudo fora do horário de expediente.

Ademais, outra limitação deste estudo se refere ao acesso aos documentos das organizações. Na medida em que se pretendia analisar os documentos referentes às práticas e políticas organizacionais no que tange à gestão de pessoas e carreiras, o contato com os documentos dependia da disponibilidade organizacional em disponibilizar acesso aos mesmos. Todavia, ambas as organizações não se mostraram disponíveis a compartilhar tais documentos, sendo que os materiais analisados foram encontrados nos endereços eletrônicos das organizações participantes, o que, possivelmente, limitou o alcance da análise realizada (SIEBRA, 2000).

Por conseguinte, observou-se que, embora a gestão de carreiras possa ser considerada um movimento inovador na atuação do psicólogo nas organizações (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014), na prática, os profissionais da área de POT ainda se encontram muito limitados frente às possibilidades de atuação profissional neste contexto em virtude de barreiras políticas, financeiras e estratégicas dentro das organizações. Por vezes, os gestores diretos são os únicos responsáveis pelos processos seletivos de novos líderes e parecem os realizar com base em critérios tácitos e subjetivos. Em algumas situações, as organizações não querem despertar expectativas dos funcionários e, por isso, não investem na estruturação de planos de carreiras que vão ao encontro de suas necessidades. Em outras, estas empresas não querem (ou não podem) investir na readequação salarial que demandaria uma nova estrutura de planos de cargos e salários, bem como em um plano de desenvolvimento de carreiras, o que restringe a atuação do psicólogo nesta esfera. A estes profissionais, cabe a tarefa de buscar um posicionamento estratégico dentro destas organizações, para que possam, assim, ter melhores condições para estruturar possibilidades que visem compatibilizar as necessidades das organizações com as expectativas dos sujeitos que nelas atuam.

Acredita-se que esta pesquisa tenha fornecido resultados significativos para a compreensão dos aspectos considerados relevantes para os profissionais de TI no que tange as suas trajetórias de carreira e possibilidades de desenvolvimento profissional. Do mesmo modo, este estudo também pode ser útil para os profissionais que atuam com gestão de pessoas na área de TI, ao ser utilizado como subsídio para o desenvolvimento de estratégias que auxiliem na retenção dos profissionais de TI em suas organizações, visto que as possibilidades de

desenvolvimento de carreira dentro de suas empresas constituem-se como uma expectativa de todos os profissionais entrevistados.

Por fim, por meio das relações identificadas entre o *turn-away* e os contratos psicológicos dos profissionais de TI e, sobretudo, dos diferentes perfis e ciclos de vida dos sujeitos e das organizações estudadas, foi possível concluir o quanto os fenômenos em estudo são fluídos e encontram-se em constantes transformações. Observou-se que as relações encontradas são dinâmicas e processuais, estruturadas a partir de expectativas construídas bilateralmente (empregado-empregador), por meio de processos de socialização organizacional nos quais os profissionais entram em contato com os valores, normas e culturas das organizações nas quais atuam. Tais aspectos auxiliam na delimitação de um cenário muito importante para a pesquisa e construção de conhecimento acerca de fenômenos contemporâneos pouco estudados, principalmente em âmbito nacional. Neste sentido, foi possível identificar que a carreira e suas transições ainda carecem de muitos estudos, sobretudo em uma época de significativas transformações no mercado de trabalho e da multiplicidade de interesses e gerações que nele convivem.

## REFERÊNCIAS

ACATE. Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. **Mapeamento dos recursos humanos e cursos em tecnologia da informação e comunicação** - Edição 2010. Florianópolis: ACATE/PMF, 2011.

AGARWAL, R.; DE, P.; FERRATT, T.W. How long will they stay? Predicting an It professional's preferred employment duration. **Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research**, New York, NY, USA, pp. 132-138, 2001.

\_\_\_\_\_. Explaining an IT professional's preferred employment duration: empirical tests of causal model of antecedents. **Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research**, New York, NY, USA, pp. 14-24, 2002.

AGARWAL, R.; FERRATT, T.W. Recruiting, retaining, and developing IT professionals: an empirically derived taxonomy of human resource practices. **Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research**, New York, NY, USA, pp. 292-302, 1998.

\_\_\_\_\_. Retention and the career motives of it professionals. In **Proceedings of the 2000 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research**, Chicago, IL, pp.158-166, 2000.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, pp.252-276, 1996.

ALVES, G. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. Londrina: Praxis, 2007.

ANDERSON, N.; SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 637-647, 1998.

ANG, S.; SLAUGHTER, S. The missing context of information technology personnel: a review and future directions for research. In ZMUD, R. W. (Ed.). **Framing the domains of it management: projecting the future**

through the past (pp. 305-327). Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho (5a ed). São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

\_\_\_\_\_. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In ANTUNES, R. (Org.), **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. Trabalhar pra quê? In KUPSTAS, M. **Trabalhar em Debate**. São Paulo: Moderna, 1997.

ARGYRIS, C. **Understanding Organizational Behavior**. Homewood. IL: Dorsey, 1960.

\_\_\_\_\_. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: Wiley, 1964.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, 15(4), 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. **Boundaryless career:** a new employment principle for a new organizational area. New York: Oxford University Press, 1996a.

\_\_\_\_\_. **A lexicon for the 21st century**. The Academy of Management Executive, 10(4), 28-39, 1996b.

AUED, B. W. Mudanças no mundo do trabalho: trajetórias profissionais em vias de desaparecimento e desemprego. In LASSANCE, M. C. P.; PARADISO, A. C.; BARDAGI, M. P.; SPARTA, M.; FRISCHENBRUDER, S. L. (Orgs.), **Intervenção e Compromisso Social:** orientação profissional: teoria e técnica. São Paulo: Vetor, 2005.



BANDURA, A. A evolução da teoria social cognitiva. In A. Bandura, R. G. Azzi; S. Polydoro (Eds.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos** (pp. 15-41). Porto Alegre: ArtMed, 2008.

BARBIER, J. M. **Elaboração de projectos de acção e planificação**. Porto: Porto, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, [1977], 2002.

BARTOL, K. M. et al. Social Exchange and Knowledge Sharing among Knowledge Workers: The Moderating Role of Perceived Job Security. **Management and Organization Review**, 5 (2), pp. 223–240, 2009.

BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C. Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications. **MIS Quarterly**, 6(Special Issue), 49-70, 1982.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths: organizational and individual perspectives. **Career development international**, 9(10), 58-73, 2004.

BARUCH, Y.; BOZIONELOS, N. Career issues. In ZEDECK, S. (Ed.). **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 2: selecting & developing members for the organization**, pp.67-113. Washington, DC, USA: American Psychological Association, 2010.

BARUCH, Y.; SZÚCS, N.; GUNZ, H. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts, **Career Development International**, 20(1), pp. 3 – 20, 2015.

BASTOS, A. S. F. **Carreira em Y: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica**. 2011. Monografia (Graduação em Administração de Empresas), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BASTOS, A. V. B. et al. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (2a.ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, A. L. A. Organizações. In BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

BENDASSOLLI, P. F. **Psicologia e trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Cengage, 2009.

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

BORGEN, W. A.; AMUNDSON, N. E.; REUTER, J. Using portfolios to enhance career resilience. **Journal of employment Counseling**, 41(2), 50-59, 2004.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (2a.ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BRASSCOM. Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. **O Mercado de Profissionais de TI no Brasil**. São Paulo: Brasscom, 2010.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. (3a.ed.). Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

BRETON, P. **História da Informática**. São Paulo: Editora da Unesp, 1991.

BRIDGES, W. **Managing transitions: making the most of change**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O Schema de “trabalhador comprometido” e a gestão do comprometimento: Um estudo em uma organização petroquímica. **Organizações & Sociedade**, 8(22), 177-193, 2001.

BROOKS, N. Understanding it outsourcing and its potential effects on it workers and their environment. **Journal of Computer Information Systems**, 46(4), 46–53, 2006.

BROOKS et al. Identifying with the Information Technology Profession: Implications for Turnaway of IT Professionals. **The DATA BASE for Advances in Information Systems**, 46 (1), pp. 8-23, 2015

BROWN, B. L. Career mobility: choice or necessity? **Eric Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education**, Columbus, OH, 2006.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 68, 301-320, 1995.

CASTANHEIRA, L.; CAETANO, A. **Dimensões do contrato psicológico**. *Psicologia*, 13, 99-125, 1999.

CELESTINI, J.; OLTRAMARI, A. P. Carreiras e transições de executivos bancários: caso de um banco localizado no Rio Grande do Sul. **Diálogo**, 26, p. 97-110, 2014.

CESAR, A.M.R.V.C. **Carreiras de profissionais técnicos**: a carreira do enfermeiro nos eixos técnico acadêmico e gerencial. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, 1(6), p.13-19, 1998.

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

CHIANG, J.C. et al. Antecedents of organizational citizenship for information technology personnel. **Industrial Management & Data Systems**, 113(4), pp. 589-604, 2013.

CHILTON, M. A.; HARDGRAVE, B. C.; ARMSTRONG, D.J. Performance and strain levels of IT workers engaged in rapidly changing environments: a person-job fit perspective, **The DATA BASE for Advances in Information Systems** 8, 41 (1), 2010

CHIUZI, R.M.; MALVEZZI, S. Mais de 50 anos de pesquisa sobre contratos psicológicos de trabalho: sistematização teórica e sugestão de agenda futura de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, 4(3), 2014.

CODO, W. **O que é alienação**. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

\_\_\_\_\_. Um diagnóstico do trabalho – em busca do prazer. In: CODO, Wanderley (Org.). **Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução no. 466, de 12 de dezembro de 2012. Lex: **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**, pp. 59-71, 2012.

CONTI, F. História do computador e da Internet. In **História do computador e da internet: website direcionado para os alunos da professora Fátima Conti da Universidade Federal do Pará**. Disponível em: <<http://www.cultura.ufpa.br/dicas/net1/int-hind.htm>>. Acesso em: 10 out. 2015.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. **Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research**. New York: Oxford University Press, 2005.

\_\_\_\_\_. Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract and attitudes. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 61, p. 279-301, 2002.

CORREIA, J. C. P. **A representação social do CIO no Brasil na percepção dos profissionais de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2013.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R.C.; CARDOSO, C.C. Ligação pessoa-organização: ajustamentos e divórcios. In \_\_\_\_\_. **Manual de Comportamento Organizacional e gestão** (6a. Ed.). Lisboa: RH Editora, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (3a ed.). Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZAJA, R.; BLAIR, J. **Designing surveys: a guide to decisions and procedures**. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2004.

DHAR, R. L. Reality shock: Experiences of Indian Information Technology (IT) professionals. **Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation**, 46(3), 251–262, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Carreiras paralelas. In DUTRA, J. S. (Org.), **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EISCHEN, Kile. Information Technology: History, Practice and Implications for Development. **CGIRS Working Paper Series**, California: Santa Cruz, 2000.

\_\_\_\_\_. Working Through Outsourcing: *software* practice, industry organization and industry evolution in India. **CGIRS Working Paper Series**, California: Santa Cruz, 2003.

ENNS, H. G.; FERRATT, T. W.; PRASAD, J. Antecedents and consequences of traditional and virtual IT professionals' satisfaction with employment arrangements. **Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research**, New York, NY, USA, pp. 111-119, 2002.

\_\_\_\_\_. Beyond stereotypes of it professionals: implications for it hr practices. **Communications of the ACM**, 49(4), 105-109, 2006.

FELDMAN, D. C.; NG, T. W. H. Careers: mobility, embeddedness and success. **Journal of Management**, 33(3), 350-377, 2007.

FERNANDES, E. S.; SALLES, M.A.S.D; RAMOS FILHO, A.C. A fila anda: um estudo sobre o turnover na consultoria de TI. **Anais do Simpósio**

**de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo, 2013.

FERRETTI, C. J. **Uma nova proposta de orientação profissional**. (3a. ed.). São Paulo: Cortez, 1997.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FRANÇA, A. C. L. Carreira e perfil do gestor de pessoas. In \_\_\_\_\_. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIBSON, R. O. Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 11, p. 107-133, 1966.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GINZBERG, M. J.; BAROUDI, J. J. MIS careers: a theoretical perspective. **Communications of the ACM**, 31(5), 586-594, 1988.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(3), pp. 20-29, 1995.

GOMIDE JÚNIOR, S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

GRANROSE, C. S.; BACCILLI, P. A. Do psychological contracts include boundaryless or protean carrers? **Career development international**, 11(2), p.163-182, 2006.

GREENBERG, J. et al. Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an ideal. **Research in Personnel and Human Research Management**, 23, p.1-34, 2004.

GREENHAUS, M. J.; CALLANAN, G. A.; DIRENZO, M. A boundaryless perspective on careers. In J. Barling & C. L. Cooper (Ed.). **The Sage handbook of behavior** (Vol. 1, pp. 277-299). London: Sage, 2008.

GUEST, D. E. Is the psychological contract worth taking serious? **Journal of Organizational Behavior**, 19 (1), p.649-664, 1998.

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

HALL, D. T. **Career in and out of organizations**. London: Sage, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8a.Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRIS, M. et al. The Effects of Job Security and Other Employment Considerations on the Organizational Attitudes of IT Professionals. **Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference - SIGCPR**, pp. 85-90, 2009.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. (24a. ed.). São Paulo: Edições Loyola, 2013.

HIGGINS, M. C. Changing careers: the effects of social context. **Journal of Organizational Behavior**, 22, pp. 259-618, 2001.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **American Journal of Sociology**, 43, 404-413, 1937.

IBARRA, H. **Working identity: unconventional strategies for reinventing your career**. Boston-Massachussets: Harvard Business School Press, 2003.

ITUMA, A.; SIMPSON, R. The “boundaryless” career and career boundaries: applying an institutional perspective to ICT workers in the context of Nigeria. **Human Relations**, 65(2), 727-761, 2009.

JANSSENS, M.; SELS, L.; BRANDE, I. V. Multiple types of psychological constructs: a six-cluster solution. **Human Relations**, 56(11), 2003.

JENNRICH, J. **Fatores de retenção dos profissionais de tecnologia da informação.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2014.

JOSEPH, D.; ANG, S. 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.**

JOSEPH, D.; ANG, S.; SLAUGHTER, S. A. Turnover or turnaway? Competing Risks Analysis of Male and Female IT Professionals' Job Mobility and Relative Pay Gap. **Information Systems Research**, 26 (1), pp. 145–164, 2015.

JOSEPH, D. et al. The career paths less (or more) traveled: a sequence analysis of it career histories, mobility patterns, and career success. **MIS Quarterly**, 36(2), 427-452, 2012.

JOSEPH, D. et al. Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. **MIS Quarterly**, 31(3), 547-577, 2007.

JOSEPH, D.; TAN, M. L.; ANG, S. Is updating play or work? The mediating role of updating orientation in the threat of professional obsolescence-mobility intentions link. **International Journal of Social and Organizational Dynamics**, 1(4), 37-47, 2011.

KAISER, K. M. DP career paths. **Datamation**, 29(12), 178-188, 1983.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e planejamento de carreiras nos anos 90.** Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KARAHANNA, E.; WATSON, R. T. Information systems leadership. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 53(2), 171-176, 2006.

KATZ, R.; ALLEN, T. J. Managing dual career ladder systems in RD&E settings. In KATZ, R. (Ed.). **The human side of managing technological innovation.** New York: Oxford University Press, 1997.



KING, R. C.; BU, N. Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. **International Journal of Human Resource Management**, 16 (1), pp. 46-64, 2005.

KORSAKIENÉ, R. et al. Factors driving turnover and retention of information technology professionals. **Journal of Business Economics and Management**, 16(1), pp. 1–17, 2015.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, fev. 2007.

KRISHNAN, S. K.; SINGH, M. Outcomes of intention to quit of indian it professionals. **Human Resource Management**, 49 (3), pp. 421– 437, 2010.

LACHMAN, S. J; BASS, A. R. A Direct Study of Halo Effect. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, 119:6, 535-540, 1985.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEE, P.; ANG, S.; SLAUGHTER, S. Turning over versus turning away of information systems professionals. **Proceedings of the International Conference on Information Systems**, Atlanta, GA, USA, 18, 1997.

LESTER, S. W.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M.; BOLINO, M. C. Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. **Journal of Organizational Behavior**, 23 (1), pp. 39 – 56, 2002.

LEVINSON, H., et al. **Men, management and mental health**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.

LOPES, A. L. S. V. **“Servindo a dois senhores”**: estudos de caso sobre o contrato psicológico e a dinâmica das relações de trabalho de profissionais de TI terceirizados. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração),

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2006.

LOPES, A. L. S. V.; SILVA, J. R. G. Casos de terceirização e a influência sobre o contrato psicológico de profissionais de TI. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, 6(2), pp. 249-270, 2008.

LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, 5, 1980.

LOUNSBURY, J. W. et. al. An investigation of personality traits in relation to the job and career satisfaction of information technology professionals. **Journal of Information Technology**, 22, 174-183, 2007.

LUNA, I. N. **Reestruturação produtiva e a profissão de administrar empresas: da gerência taylorista ao autocontrole do trabalhador-gerente**. 2008. 256f. Tese (Doutorado em Sociologia Política), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2008.

LUNA, I. N.; SANTOS, M. M. Profissão e carreira: relações entre escolhas por cursos de graduação e âncoras de carreira. **Psicologia Argumento**, 31(75), pp. 653-663, 2013.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 9, n. 2, dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Valores Pessoais, Vínculos com a Carreira e Comprometimento Organizacional. **Interação Psicol.**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 129-139, 2013.

MAGALHÃES, M. O; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de Carreiras nas organizações. Em L. O. Borges & L. Mourão (Org.), **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Executive**, 19(1), 106-123, 2005.

MANGIA, U. **Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2013.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, A. C. **Fatores de atração e retenção dos profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre**. 2013. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2013.

MARTINS, G. B. et al. A Tecnologia da Informação no Processo Organizacional, **T&C Amazônia**, 1(1), 2003.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. São Paulo: Difel Difusão Editorial, [1867], 1982.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MCLEAN, E. R.; SMITS, S. J.; TANNER, J. R. The career dynamics of information systems professionals: a longitudinal study. **ACM SIGCPR Computer Personnel**, 17(4), 3-26, 1996.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. **Rev. ADM**, São Paulo, 47(4), p. 571-580, 2012.

MÉSZÁROS, I. **O desafio e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. (29. ed.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 9 (3), pp. 239-262, 1993.

MONTEIRO, D. W.; ABRAHIM, G, S. O contrato psicológico de trabalho: o paradoxo entre a carreira proteana e o paternalismo nas organizações. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. A engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável: integrando tecnologia e gestão. Salvador, BA. Brasil, 06, 2009.

MOORE, J. E. One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals, **MIS Quarterly**, 24(1) pp. 141-168, 2000.

MOQUIN, R.; RIEMENSCHNEIDER, C. K. IT Professionals and their Psychological contract in the IT Profession. **47th Hawaii International Conference on System Science**, pp. 3970-3979, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORSE, J.; FIELD, A. **Qualitative Research Methods for Health Professionals**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

MOSSI, T. W. **A falácia da aventura**: a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho. 2012. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Trajetórias, Dilemas e Transições nas carreiras de executivos bancários. **Revista Gestão e Tecnologia**, 12(1), pp. 126-150, 2012.

OZ, E. Information technology productivity: in search of a definite observation. **Information & Management**, 42, pp. 789-798, 2005.

PELLETIER, D. **Pour une approche orientante de l'école québécoise**: concepts et pratiques à l'usage des intervenants. Québec: Septembre, 2001.

POEHNELL, G.; AMUNDSON, N. Career craft: engaging with energizing and empowering career creativity. In PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.;

ANAND, N. (Ed.). **Career creativity: explorations in the remaking of the work**. Oxford: Oxford University Press, pp.105-122, 2002.

PRINCE, J. B. Career-focused employee transfer process. **Career Development International**, 10(4), pp.293-309, 2005.

QUISHIDA, A. **A adaptação a transição de carreira na meia idade: um estudo exploratório sob o enfoque do lócus de controle**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração), Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RAMOS, E.; JOIA, L. A. Profissionais de tecnologia da informação e sua transição para funções não técnicas. **Anais do Encontro de Administração da Informação**, Porto Alegre, RS, Brasil, 2011.

\_\_\_\_\_. Uma investigação acerca do fenômeno do *turn-away* entre os profissionais da tecnologia da informação. **Rev. Adm. Mackenzie (RAM)**, 15(4), pp.75-109, 2014.

REICH, B. H.; KAARST-BROWN, M. L. Seeding the line. **MIS Quarterly**, 23(3), 337-364, 1999.

REICH, B. H.; KAARST-BROWN, M. L. Creating social and intellectual capital through IT career transitions. **Journal of Strategic Information Systems**, 12(4), 91-109, 2003

RIBEIRO, M. A. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 12(2), pp. 203-216, 2009.

\_\_\_\_\_. As formas da estruturação da carreira na contemporaneidade: interfaces e articulações teórico-técnicas entre a psicologia organizacional e a orientação profissional. In ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São, Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

\_\_\_\_\_. **Carreiras: novo olhar socioconstucionista para um mundo flexibilizado**. Curitiba: Juruá, 2014.

\_\_\_\_\_. Carreira. In BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

RIOS, M. C. **Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: investigando os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados**. 2007. 155f. Dissertação (Mestrado Psicologia), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2007.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. **Revista psicologia: organizações e trabalho**, 10 (1), pp.23-36, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. (14a. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBINSON, S. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, 41 (4), pp. 574 – 599, 1996.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de Informação e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro: E-papers, 2000.

ROSEMBAUM, J. E. Organizational career mobility: promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction. **American Journal of Sociology**, 85, pp. 21-48, 1979.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; GOODHUE, D. L. Develop long-term competitiveness through IT assets. **Sloan Management Review**, 1996.

ROSTOCK, F. L. P. **O Impacto da Tecnologia da Informação na Geração de Recursos Competitivos na Empresas: uma abordagem baseada em estudos de casos**. 2011. 333p. Tese (Doutorado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2, 2, 121-139, 1989.

\_\_\_\_\_. **Psychological contracts in organizations – understanding written and unwritten agreements.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D. M.; MCLEAN PARKS, J. The contracts of individuals and organizations. **Research in organizational behavior**, 15, p. 1-47, 1993.

ROUSSEAU, D. M.; SCHALK R. **Psychological contracts in employment: cross-national perspectives.** Thousand Oaks: Sage, 2000.

ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K.A. Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. **Human Resource Management**, v. 33, p. 463-489, 1994.

SAMPIERE, R. H.; COLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

SANTOS, M. M. **Profissão e carreira: relações entre escolhas por cursos de graduação e âncoras de carreira.** 2010. Monografia (Graduação em Psicologia), Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, Santa Catarina, Brasil, 2010.

SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. **Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational area.** New York: Oxford University Press, 1996.

SCHAMBACH, T. **Updating Activities of Older Professionals.** Chicago, IL: Illinois State University Press, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.

\_\_\_\_\_. **Career dynamics: matching individual and organizational needs.** USA: Addison-Wesley Publishing, 1978.

\_\_\_\_\_. **Career anchors: discovering your real values.** São Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1990.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional:** como ajustar as suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

\_\_\_\_\_. **Career anchors:** participant workbook (3a. ed.). São Francisco: Pfeiffer, 2006.

\_\_\_\_\_. **Career anchors:** self-assessment. (3a. ed.). São Francisco: Pfeiffer, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN JR, J. H.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHLOSSBERG, N. K. The challenge of change: the transition model and its applications. **Journal of Employment Counseling**, 48, 2011.

SCHLOSSBERG, N. K.; WATERS, E.B.; GOODMAN, J. **Counseling adults in transition:** linking practice with theory. 2.Ed. New York: Springer Publishing Company, 1995.

SEGALA, M. Depois da Carreira em Y, empresas adotam a carreira em W. **Revista Exame**, abr, 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/carreira/uma-via-de-tres-maos/>>. Acesso em 20 jan. 2017.

SERVINO, S. **Fatores estressores em profissionais da área de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento.** 2010. 144f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2010.

SERVINO, S.; NEIVA, E. R.; CAMPOS, R. P. Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6 (2), jul - dez, pp.238 – 254, 2013.

SIEBRA, L. M. G. Considerações teóricas acerca da utilização da pesquisa qualitativa. **Revista de Psicologia**, 18(1-2), pp. 30-39, 2000.



SILVA, G. A. V.; LIMA, W. D. Empresas flexíveis, vínculos de trabalho e contrato psicológico: questões abertas aos estudos organizacionais. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis, Santa Catarina, maio, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (2a.ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

SLAY, H. S.; TAYLOR, M. S. Career systems and psychological contracts. In GUNZ, H.P.; PEIPERL, M. A. (ed.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

SOFTEX. Associação para a Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro. **Software e serviços de TI: a indústria brasileira em perspectiva**. Campinas: Observatório SOFTEX, 2012.

SOUZA, T. P. Das competências à resiliência: uma análise do perfil profissional demandado em textos sobre carreira na área de tecnologia da informação. In **II Seminário da linha de pesquisa “Trabalho, Emprego e Sindicatos” da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Federal de Goiânia**, Goiás, 2014. Disponível em: <[https://nest.cienciassociais.ufg.br/up/154/o/Trabalho\\_19.pdf](https://nest.cienciassociais.ufg.br/up/154/o/Trabalho_19.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Principles of information systems: a managerial approach**. (9a.ed.). USA: Course Technology, 2010.

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

SULLIVAN, S. E. et al. What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the kaleidoscope career model and entrepreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 12(4), 4-19, 2007.

SUPER, D. E. **The psychology of careers**. New York: Harper and Row, 1957.

SUPER, D. E.; SAVICKAS, M. L. The life-span, life-space approach to careers. In BROWN, D.; BROOKS, L. (Orgs.). **Career choice and development: applying contemporary theories to practice**. (3a.ed.). San Francisco, LA: Jossey-Bass, 1996.

TAN, D. C. M. The Relationship between the Perceived Threat from Information Technology Outsourcing and Job Satisfaction of Information Technology Professionals. **Journal of Outsourcing and Organizational Information Management**, pp. 1-11, 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. (8a.ed.). São Paulo: Atlas, [1911], 1990.

TEKLEAB, A.G.; TAYLOR, S.M. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of an organization-employee agreement on contract obligations and violations. **Journal of Organizational Behavior**, 24, 585-608, 2003.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revelando conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **RPOT**, 2(2), p.39-63, 2002.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. **Human Relations**, v. 52, n. 7, p. 895-922. 1999.

TURNER, J.; BAROUDI, J. The management of information systems occupations: a research agenda. **ACM SIGCPR Computer Personnel**, 10(4), 2-11, 1986.

VAN MAANEN, J. **Organizational careers: some new perspectives**. New York: Wiley, 1977.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E.H. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, p.209-264, 1979.

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

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Processo de transição de carreira. Em J. S. Dutra (Org.), **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

VREULS, E. H.; JOIA, L. A. Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. **Revista de Administração da USP**, 47(2), 307-324, 2012.

WADE, M.; HULLAND, J. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. **MIS Quarterly**, 28(1), 2004.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (2a.ed.). Porto Alegre: Artmed, 2014.



## APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista para os profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram o *turn-away* e atualmente são gestores e seu nexos com os objetivos específicos propostos.

QUESTÃO	OBJ
1) Como ocorreu a sua escolha profissional pela área de TI? 2) Descreva a sua trajetória profissional desde a sua inserção na área de TI.	B
3) Qual é o cargo que você ocupa em sua organização atualmente? 4) Descreva as atividades que você realiza no seu cotidiano profissional. 5) Quais habilidades e competências você considera essenciais para o exercício de sua função atualmente? 6) Quais habilidades e competências você considera que possui em relação ao exercício de sua função atual? 7) Quais habilidades e competências você considera que possui para exercer outros cargos e funções em sua organização?	B
8) Como foi o seu processo de mudança da área técnica para um cargo de chefia em sua organização? 9) Na época, o que o motivou a realizar/aceitar esta transição? 10) Como você avalia a sua mudança da área técnica para um cargo de chefia? 11) Você considera-se satisfeito com esta transição para a área de gestão? 12) De 0 a 10, qual o seu nível de satisfação com a função que você ocupa? 13) Quais os pontos positivos de atuar em um cargo de liderança? 14) Quais os pontos negativos de atuar em um cargo de liderança? 15) Se você pudesse escolher uma outra função/cargo para ocupar dentro da sua empresa, qual escolheria? Por que?	A B C
16) Quais os principais aspectos da área de TI valorizados por você. 17) Quais são as suas principais motivações no que se refere a sua profissão? 18) Quais são os seus principais objetivos no que se refere ao seu desenvolvimento dentro e fora da empresa? 5 anos / 10 anos 19) Quais são as suas necessidades no que se refere ao seu desenvolvimento profissional?	B D

20) Sua empresa possui um plano de progressão (horizontal/vertical) de carreira? Se sim, você o conhece? 21) Este plano de carreira vai ao encontro das suas expectativas de progressão? 22) Se você pudesse auxiliar na elaboração deste plano de carreira oferecido pela empresa, você modificaria algo?	A B D
23) O que você considera que sua empresa deve lhe oferecer? 24) O que você considera que sua empresa espera de você? 25) O que você considera que pode oferecer para a sua empresa?	A D
26) O que a empresa lhe oferece atualmente vai ao encontro de suas necessidades e objetivos? 27) O que você oferece a sua empresa atualmente vai ao encontro do que a empresa espera de você?	A D

Apêndice B – Roteiro de entrevista para os profissionais que atuavam na área técnica de TI, realizaram *turn-away* para cargos de gestão e optaram por voltar a atuar na área técnica e seu nexos com os objetivos específicos propostos.

QUESTÃO	OBJ
1) Como ocorreu a sua escolha profissional pela área de TI? 2) Descreva a sua trajetória profissional desde a sua inserção na área de TI.	B
3) Qual é o cargo que você ocupa em sua organização atualmente? 4) Descreva as atividades que você realiza no seu cotidiano profissional. 5) Quais habilidades e competências você considera essenciais para o exercício de sua função atualmente? 6) Quais habilidades e competências você considera que possui em relação ao exercício de sua função atual? 7) Quais habilidades e competências você considera que possui para exercer outros cargos e funções em sua organização?	B
8) Como foi o seu processo de mudança da área técnica para um cargo de chefia em sua organização? 9) Na época, o que o motivou a realizar/aceitar esta transição? 10) Como você avaliou esta mudança da área técnica para um cargo de chefia? 11) Você considerava-se satisfeito com esta transição para a área de gestão? 12) De 0 a 10, qual era seu nível de satisfação com a função que você ocupava? 13) Quais os pontos positivos de atuar em um cargo de liderança? 14) Quais os pontos negativos de atuar em um cargo de liderança?	A B C
15) Como foi o seu processo de retorno para um cargo voltado para a área técnica? 16) O que motivou esta transição? 17) Você considera-se satisfeito com esta transição de volta para a área técnica? 18) De 0 a 10, qual o seu nível de satisfação com a função que você ocupa? 19) Quais os pontos positivos de atuar na área técnica em TI? 20) Quais os pontos negativos de atuar na área técnica em TI? 21) Se você pudesse escolher uma outra função/cargo para ocupar dentro da sua empresa, qual escolheria? Por que?	A B C



<p>22) Quais os principais aspectos da área de TI valorizados por você.</p> <p>23) Quais são as suas principais motivações no que se refere a sua profissão?</p> <p>24) Quais são os seus principais objetivos no que se refere ao seu desenvolvimento dentro e fora da empresa? 5 anos / 10 anos</p> <p>25) Quais são as suas necessidades no que se refere ao seu desenvolvimento profissional?</p>	B D
<p>26) Sua empresa possui um plano de progressão (horizontal/vertical) de carreira? Se sim, você o conhece?</p> <p>27) Este plano de carreira vai ao encontro das suas expectativas de progressão?</p> <p>28) Se você pudesse auxiliar na elaboração deste plano de carreira oferecido pela empresa, você modificaria algo?</p>	A B D
<p>29) O que você considera que sua empresa deve lhe oferecer?</p> <p>30) O que você considera que sua empresa espera de você?</p> <p>31) O que você considera que pode oferecer para a sua empresa?</p>	A D
<p>32) O que a empresa lhe oferece atualmente vai ao encontro de suas necessidades e objetivos?</p> <p>33) O que você oferece a sua empresa atualmente vai ao encontro do que a empresa espera de você?</p>	A D

Apêndice C – Roteiro de entrevista para os profissionais que atuam na área técnica de TI e desejam assumir funções de gestão, bem como para aqueles que não desejam assumir funções de gestão e seu nexos com os objetivos específicos propostos.

QUESTÃO	OBJ
1) Como ocorreu a sua escolha profissional pela área de TI? 2) Descreva a sua trajetória profissional desde a sua inserção na área de TI.	B
3) Qual é o cargo que você ocupa em sua organização atualmente? 4) Descreva as atividades que você realiza no seu cotidiano profissional. 5) Quais habilidades e competências você considera essenciais para o exercício de sua função atualmente? 6) Quais habilidades e competências você considera que possui em relação ao exercício de sua função atual? 7) Quais habilidades e competências você considera que possui para exercer outros cargos e funções em sua organização?	B
8) Você considera-se satisfeito com a função que você ocupa na sua organização? 9) De 0 a 10, qual o seu nível de satisfação com a função que você ocupa? 10) Quais os pontos positivos de atuar na área técnica em TI? 11) Quais os pontos negativos de atuar na área técnica em TI? 12) Se você pudesse escolher uma outra função/cargo para ocupar dentro da sua empresa, qual escolheria? Por que? 13) Você teria interesse em assumir um cargo de liderança em sua empresa? Por que? 14) Quais os pontos positivos de atuar em um cargo de liderança? 15) Quais os pontos negativos de atuar em um cargo de liderança?	B C
16) Quais os principais aspectos da área de TI valorizados por você. 17) Quais são as suas principais motivações no que se refere a sua profissão? 18) Quais são os seus principais objetivos no que se refere ao seu desenvolvimento dentro e fora da empresa? 5 anos / 10 anos 19) Quais são as suas necessidades no que se refere ao seu desenvolvimento profissional?	B D

20) Sua empresa possui um plano de progressão (horizontal/vertical) de carreira? Se sim, você o conhece? 21) Este plano de carreira vai ao encontro das suas expectativas de progressão? 22) Se você pudesse auxiliar na elaboração deste plano de carreira oferecido pela empresa, você modificaria algo?	A B D
23) O que você considera que sua empresa deve lhe oferecer? 24) O que você considera que sua empresa espera de você? 25) O que você considera que pode oferecer para a sua empresa?	A D
26) O que a empresa lhe oferece atualmente vai ao encontro de suas necessidades e objetivos? 27) O que você oferece a sua empresa atualmente vai ao encontro do que a empresa espera de você?	A D

Apêndice D – Roteiro de entrevista para os responsáveis pelos setores de gestão de pessoas das organizações pesquisadas e seu nexa com o objetivo específico proposto.

QUESTÃO	OBJ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Qual a origem desta organização? Como surgiu? Qual o seu histórico?</li> <li>2) Qual é a sua missão e valores?</li> <li>3) Quais são as principais metas desta organização? E estratégias para alcança-las?</li> <li>4) Que fatores externos podem facilitar o alcance dos objetivos e metas desta organização?</li> <li>5) Que fatores externos podem dificultar o alcance dos objetivos e metas desta organização?</li> <li>6) Quais são os principais produtos e serviços produzidos aqui?</li> <li>7) Quais são os pontos fortes desta organização? O que estão fazendo melhor do que outras empresas? (Suas vantagens competitivas)</li> <li>8) Quais são as possíveis fraquezas desta organização? O que estão fazendo pior do que outras empresas? (Desvantagens ou dificuldades)</li> <li>9) Quais as oportunidades de desenvolvimento desta organização?</li> <li>10) Quais são possíveis ameaças ao desenvolvimento desta organização?</li> <li>11) Existe um organograma nesta organização?</li> <li>12) Como as tarefas são formalmente distribuídas e agrupadas nesta organização? Existe uma descrição?</li> <li>13) As tarefas a serem executadas pelos funcionários são padronizadas? Se sim, de que forma esta padronização é definida?</li> <li>14) Como funciona a estrutura desta organização? É dividida em departamentos? Se sim, quais?</li> <li>15) Como funciona a cadeia de comando desta organização? É uma linha única de autoridade ascendente? Quais são os níveis hierárquicos que a compõe?</li> <li>16) Quem são os responsáveis pelas tomadas de decisão dentro da organização? Existe uma centralização das decisões em cargos específicos?</li> <li>17) Em média, quantos funcionários respondem a cada gestor? (amplitude de controle)</li> <li>18) Como funciona o desenvolvimento de carreira de profissionais nesta organização?</li> <li>19) Existe um plano de carreira pré-estabelecido? Um plano de cargos e salários?</li> <li>20) Se sim, como e por quem foi elaborado este plano de carreira?</li> <li>21) Tem funcionado?</li> <li>22) Os funcionários participam da elaboração deste plano de carreira?</li> </ol>	A

<p>23) Por que o plano de carreira (promoções) é estruturado dessa forma?</p> <p>24) O que embasa as decisões de carreira (promoções) nessa organização?</p> <p>25) O que é necessário para ser promovido nesta organização? Quais as competências necessárias e quais as condições?</p> <p>26) Quem merece ser promovido nesta organização?</p> <p>27) Existe um plano de sucessão nesta organização?</p>	A
<p>28) Quando e por quais motivos os profissionais de TI fazem transições da área técnica para cargos de chefia nesta organização?</p> <p>29) Quais as características fundamentais que um profissional da área técnica precisa possuir para vir a se tornar um gestor?</p> <p>30) Como são escolhidos os sujeitos que assumem cargos de liderança dentro desta organização?</p> <p>31) Quem é responsável por essa escolha?</p> <p>32) Como você avalia estas transições de carreira de profissionais de TI que migram da área técnica para cargos de chefia?</p> <p>33) Existe algum suporte por parte da organização para facilitar a adaptação deste sujeito que faz uma transição da área técnica para um cargo de liderança?</p> <p>34) Como a empresa costuma proceder quando identifica a necessidade de desenvolvimento/ aprimoramento de habilidades de gestão no profissional que acabou de realizar uma transição para um cargo de liderança?</p>	A
<p>35) Quais as expectativas da organização em relação aos profissionais que aqui trabalham?</p> <p>36) Quais os deveres desta organização em relação aos seus profissionais?</p> <p>37) O que esta organização oferece aos seus funcionários?</p> <p>38) Na sua percepção, quais as expectativas dos profissionais em relação a esta organização?</p> <p>39) Você acredita que esta organização oferece aquilo que seus profissionais necessitam? Justifique a sua resposta.</p>	A

## Apêndice E – Carta de apresentação do estudo



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - CFH**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA - TRINDADE  
CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC  
TELEFONE (048) 3721-9283

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Eu, Mariana Michelena Santos, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), junto ao meu orientador, Prof. Dr. Iúri Novaes Luna, viemos através desta convidar a empresa \_\_\_\_\_ a participar de nossa pesquisa de Dissertação de Mestrado intitulada *“Turn-away e contrato psicológico: um estudo multicasos com empresas e profissionais da área de tecnologia da informação”*. Esta pesquisa tem por objetivo geral compreender as carreiras dentro da área de tecnologia da informação com a finalidade de identificar possíveis relações existentes entre a mudança na área técnica para a área gerencial (turn-away) de profissionais de TI e as expectativas de trocas recíprocas entre funcionários e suas respectivas organizações.

O estudo se justifica por contribuir para o maior conhecimento da temática e para a gestão de recursos humanos na área de TI, servindo como subsídio para o desenvolvimento de estratégias que auxiliem na retenção desses profissionais em suas organizações. Para os participantes os benefícios estão relacionados ao suporte para a compreensão dos aspectos que são relevantes para os profissionais de TI no que tange as suas trajetórias de carreira e possibilidades de desenvolvimento profissional.

Para viabilização do estudo, pretendemos realizar entrevistas com colaboradores da área de TI e com profissionais responsáveis pela área de Recursos Humanos com a finalidade de identificar percepções sobre trajetórias de carreira e sobre trocas recíprocas entre os funcionários e suas respectivas organizações. O anonimato da empresa será garantido, a não ser que a mesma se declare favorável por meio de termo de consentimento livre e esclarecido a publicação de sua identidade. A participação dos colaboradores é voluntária, bem como os mesmos podem desistir de

responder a pesquisa a qualquer momento. Os pesquisadores estarão à disposição para qualquer esclarecimento, durante e depois da pesquisa.

Em caso de concordância da presente instituição em participar da pesquisa, solicito a assinatura da carta de autorização institucional que está sendo encaminhada em anexo.

Gratos pela vossa colaboração.

**Prof. Dr. Iúri Novaes Luna**

Telefone: (48) 9908 7791, e-mail: iuri.luna@ufsc.br

**Mestranda Mariana Michelena Santos**

Telefone (48) 9612 8825, e-mail: mariana\_michelena@msn.com.

Endereço: Departamento de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina. Campus Universitário - Trindade - Florianópolis - SC - Brasil – CEP: 88040-970.

## Apêndice F – Documento de Autorização Institucional



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - CFH  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA - TRINDADE  
CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC  
TELEFONE (048) 3721-9283

**CARTA DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer de Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e como representante legal da instituição \_\_\_\_\_, tomei conhecimento do projeto de pesquisa "***Turn-away e contrato psicológico: um estudo multicasos com empresas e profissionais da área de tecnologia da informação***", e cumprirei os termos da Resolução 466/12 e suas complementares. E como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo a sua execução nos termos dispostos.

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

CARIMBO DA INSTITUIÇÃO:



## Apêndice G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, estou sendo convidado a participar como entrevistado da Dissertação de Mestrado de Mariana Michelena Santos, aluna do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com orientação do Prof. Dr. Iúri Novaes Luna. Esta pesquisa tem como título “*Turn-away e contrato psicológico: um estudo multicasos com empresas e profissionais da área de tecnologia da informação*” e tem por objetivo geral compreender as possíveis relações existentes entre o *turn-away* e o contrato psicológico de profissionais da área de tecnologia da informação.

O estudo se justifica por contribuir para o maior conhecimento da temática e para a gestão de recursos humanos na área de TI, servindo como subsídio para o desenvolvimento de planos de carreira que vão ao encontro das expectativas de profissionais desta área, bem como estratégias que auxiliem na retenção desses profissionais em suas organizações. Fui informado que a pesquisa não trará, a curto prazo, benefícios diretos para mim. Fui informado que todos os dados a meu respeito serão sigilosos, guardados em local seguro para garantir minha privacidade. Fui esclarecido que os pesquisadores farão tudo o que tiver a seu alcance para manter o sigilo e serão os únicos a terem acesso aos dados obtidos ao longo da pesquisa, mas sempre existe uma pequena possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, sendo que as consequências serão tratadas de acordo com a lei.

Fui informado de que os resultados dessa pesquisa somente serão divulgados com objetivos científicos (trabalhos em congressos, artigos, entre outros), mantendo o anonimato da minha identidade e a de qualquer outra pessoa que vier a ser mencionada no momento da entrevista, sendo que não sou obrigado a responder todas as perguntas. A pesquisa não implica em despesas para mim, caso alguma venha a surgir, serei reembolsado. No caso de algum prejuízo para mim, poderei solicitar indenização. Minha participação é de livre e espontânea vontade e não recebi nenhum tipo de pagamento para isso. Estou ciente que os riscos na participação nessa pesquisa são mínimos, restringindo-se às reflexões acerca da temática do estudo que possam trazer desconforto, cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas e constrangimento durante a gravação do áudio referente a

minha entrevista. Caso a participação na pesquisa venha a me causar algum desconforto, a pesquisadora se coloca à disposição para me encaminhar aos serviços que sejam necessários para a resolução do mesmo, tais como o SAPSI (Serviço de Atenção Psicológica) oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina. Estou ciente que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem ter que apresentar qualquer justificativa e sem impedimentos ou prejuízos para mim, bastando para isso entrar em contato com os pesquisadores por telefone ou email.

Fui informado que os pesquisadores estarão à disposição para explicações sobre quaisquer dúvidas que possam surgir em qualquer momento da pesquisa e sobre seus resultados. Minha participação acontecerá por meio de uma entrevista semiestruturada que será gravada em áudio com a finalidade de transcrição dos dados. Fui esclarecido de que irei receber uma devolutiva dos resultados do estudo tão logo o mesmo seja concluído e sistematizado. Estou ciente que os métodos adotados nesse estudo obedecerão aos preceitos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, conforme Resolução 466/12, do Conselho Nacional de Saúde, de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. Declaro que recebi uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, estou de acordo com todos os dados acima esclarecidos e declaro que permito que os pesquisadores gravem minha voz para a realização da pesquisa. Concordo em participar da pesquisa e, portanto, assino e rubrico todas as páginas deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de livre e espontânea vontade, em duas vias. Os pesquisadores também assinarão e rubricarão as duas vias. Uma das vias permanecerá em meu poder e a outra com os pesquisadores. Fui orientado a guardar cuidadosamente minha via, pois este é um documento que traz importantes informações de contato e garante meus direitos como participante da pesquisa.

Contatos dos pesquisadores responsáveis:

**Iúri Novaes Luna** - Telefone: (48) 99087791, e-mail: iuri.luna@ufsc.br

**Mariana Michelena Santos** - Telefone (48) 96128825, e-mail: mariana\_michelena@msn.com

Endereço: Departamento de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina. Campus Universitário - Trindade - Florianópolis - SC - Brasil – CEP: 88040-970.

### **Comitê De Ética Em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH)**

Contato – telefone: (48)3721-6094, e-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima – Trindade – Florianópolis – SC – Brasil – CEP: 88.040-400.

Eu,....., RG ....., li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que considere necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.  
Local e data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora responsável