



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

IMPLANTAÇÃO DE TRILHA DE CARREIRA EM Y NA ÁREA DE TI

CLAUDIA ZARENZANSKY

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

ELIANE NABARRETE DE CAMARGO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

FÁBIO NUNES DA SILVA

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

IVETE RODRIGUES

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

IMPLANTAÇÃO DE TRILHA DE CARREIRA EM Y NA ÁREA DE TI

Palavras-chave: carreira, tecnologia, remuneração

1. Introdução

O relato aqui apresentado descreve um projeto na área de gestão de carreiras e remuneração, executado por uma empresa de consultoria especializada, em conjunto com profissionais de recursos humanos da empresa-cliente. O projeto teve por objetivo assegurar uma maior capacidade de atrair e reter os melhores talentos da área de tecnologia da informação.

A crescente geração e difusão de novas tecnologias exige um conjunto de conhecimento técnicos e científicos que têm impactado a demanda por profissionais de Tecnologia de Informação (TI) em todos os segmentos econômicos. A Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias (Brasscom) informa que durante a pandemia houve uma aceleração de contratações no setor de TI impulsionada pelo avanço das tecnologias e da transformação digital das empresas. A expectativa de demanda por profissionais em tecnologia duplicou em dois anos, passando de 420 mil para 800 mil a necessidade desses profissionais nos próximos anos (BRASSCOM, 2021).

Esse cenário traz às organizações a necessidade de desenvolver estratégias para a retenção de talentos. Uma das possíveis estratégias é a adoção de planos de carreira específicos para os profissionais técnicos. Para benefício tanto do colaborador quanto da organização, é necessário investir tempo e energia no desenvolvimento de planos de carreira que incentivam o crescimento interno e que apoiem funcionários talentosos. Uma arquitetura de carreira bem construída, incluindo nível de complexidade de cada trabalho e quais habilidades técnicas são necessárias, provavelmente será aprovada pelos líderes, pois facilita o trabalho deles e aumenta a retenção e o engajamento dos funcionários. (Kiner, 2022).

De acordo com Pontes (2021), existem duas formas de construção de um plano de carreira: uma por meio dos cargos e outra por segmento de carreiras. O modelo tradicional é feito por cargos, enquanto o modelo por segmento é construído por competências. Vários tipos de desenvolvimento da estrutura de um plano de carreira podem ser utilizados, tais como, linha hierárquica, em Y, linha de especialização, linha de polivalência, linha generalista e linha mista.

Ainda segundo Pontes (2021), muitas empresas enfrentam dificuldades para a retenção de mão de obra especializada devido à falta de perspectivas de carreira para a área técnica, levando à busca de soluções que atendam a relação empresa *versus* profissionais, e que estejam de acordo com as normas e práticas de mercado.

Uma das alternativas apresentadas pela literatura encontra-se nos modelos de carreiras paralelas, sendo um deles a carreira em Y. Segundo Dutra (2010) trata-se de um modelo que possui duas linhas de crescimento profissional, uma para a carreira técnica e outra para a carreira gerencial, de tal forma que se reforça a equalização de cargos gerenciais e técnicos. A linha técnica oferece ao profissional um horizonte de crescimento com o mesmo nível de status, relações políticas e remuneração que o braço gerencial.

Na visão de Hipólito & Dutra (2012), a crescente complexidade das relações entre empresa e profissionais têm levado os analistas de remuneração a encontrar novas soluções que atendam especificamente as necessidades das organizações em que atuam, considerando entre outros pontos a intensidade da concorrência pela mão de obra exigida e a facilidade de reposição

ou formação dessa mão de obra; assim como as práticas de remuneração adotadas no mercado. Dessa forma, a carreira em Y pode ser uma maneira de se contrabalancear essas demandas.

Outro ponto que merece destaque nessa discussão é a valorização, uma das questões mais delicadas na gestão de pessoas e onde há maior controvérsia. Ao determinar o padrão salarial de acordo com níveis de complexidade do trabalho entende-se que a agregação de valor a ser remunerada deve ser medida sob o ponto de vista da contribuição para a organização e não a partir da análise de características das pessoas. Essa compreensão é importante, pois a remuneração por competências passa a percepção do foco na pessoa e não o cargo, podendo induzir a uma percepção errônea de que se deve recompensar o indivíduo pelo que ele é, quando, na verdade, ele deve ser recompensado pelo que contribui. É justamente essa relação que permite se utilizar do modelo como mecanismo de orientação e alinhamento das pessoas com os propósitos organizacionais. (Hipólito & Dutra, 2012)

Complementarmente, Veloso et al (2014) acreditam que as empresas, além de criar uma estratégia de retenção de talentos, precisam entender a influência do cenário macroeconômico no mercado de trabalho; as influências sociais que geram impacto nas expectativas de carreira dos colaboradores em relação às empresas e nas personalidades dos talentos.

Baruch (2004) afirma que as organizações devem começar a procurar modelos diferentes de remuneração e perceber que não se deve mais agir como se a velha noção de comprometimento e lealdade organizacional fosse válida e aplicável.

Segundo Greene (2020), a estratégia de talentos de uma organização e sua estratégia de recompensas devem ser bem alinhadas para garantir que as necessidades atuais e futuras de talentos possam ser atingidas. A eficácia de recompensa de seu pessoal está diretamente relacionada com a eficácia da força de trabalho. Remuneração, benefícios, condições de trabalho e oportunidades de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são atrativos potenciais, porém a estratégia de recompensas de uma organização deve se adequar à sua missão e objetivos, bem como atrair seu pessoal.

A estratégia de talentos também deve ser projetada para facilitar a progressão na carreira, mas motivar os funcionários a buscar promoções pode resultar em um ajuste ruim entre o que um indivíduo é bom e gosta de fazer e o que acaba fazendo. Isso pode criar um conflito entre a estratégia de recompensas e a estratégia de gestão de talentos. As estratégias de gestão de talentos devem resultar em que as pessoas certas estejam nas funções certas e façam as coisas certas no lugar certo.

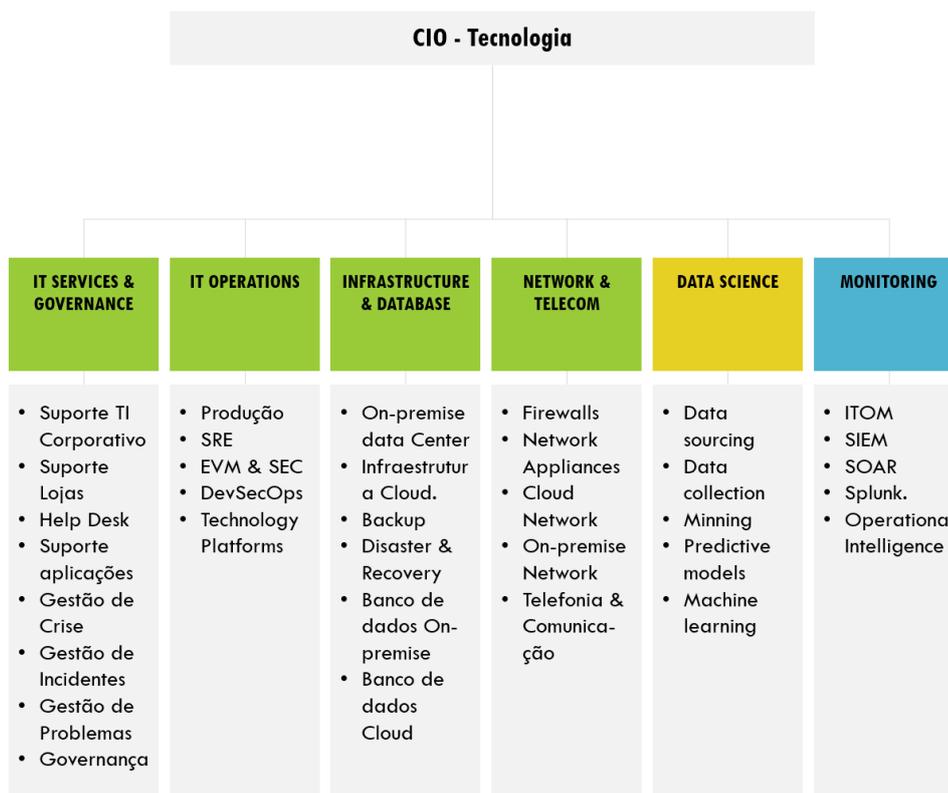
2. Contexto Investigado

O relato aqui apresentado descreve um projeto na área de gestão de carreiras e remuneração, executado por uma empresa de consultoria especializada, em conjunto com profissionais de recursos humanos da empresa-cliente. O projeto teve por objetivo assegurar uma maior capacidade de atrair e reter os melhores talentos da área de tecnologia da informação.

A organização para a qual foi desenvolvido o presente projeto consiste em um grupo brasileiro de empresas do setor produtos de consumo, com diversas marcas próprias e presença em países das Américas, Europa e África. Possui um complexo ecossistema próprio, que abrange laboratório de desenvolvimento de produtos, indústria, logística da indústria ao ponto de venda e ao consumidor final. Emprega hoje mais de 10 mil colaboradores diretos, gerando em todo o seu ecossistema quase 300 mil empregos indiretos.

Possui uma plataforma de tecnologia bastante robusta e sofisticada e uma complexa estrutura organizacional na área para atender a todas as demandas de desenvolvimento e operação de sistemas para uso interno e comércio eletrônico, conforme organograma mostrado na figura 1.

Figura 1
Estrutura Organizacional da Área de Tecnologia



Nota. Reproduzido de documento interno da empresa

3. Diagnóstico da Situação-Problema

A situação problema enfrentada pela empresa-cliente e que determinou a contratação do projeto pode ser descrita como uma grande dificuldade na atração e retenção dos melhores talentos na área de tecnologia da informação ocasionada pelo aumento na demanda por estes profissionais. Além disso, o baixo interesse de uma parcela desta população por funções de natureza gerencial gerou uma necessidade de oferecer oportunidades de crescimento de carreira, que não envolvessem atividades de gestão de pessoas.

Em uma sondagem conduzida pela área de recursos humanos da empresa-cliente entre os profissionais da sua área de TI, observou-se o seguinte:

- Mais da metade do time (54%) ocupa função de especialista (não-gerencial);
- Maioria expressou falta de clareza do que é esperado no cargo atual e baixa visibilidade dos próximos passos de carreira;
- Percepção geral é de que não há critérios consistentes para contratação.

Esse diagnóstico é corroborado por Mangia e Joia (2015) que identificaram a insatisfação dos profissionais de TI com suas carreiras, fato que os levam a buscar

oportunidades profissionais em diferentes campos de trabalho. Essa atitude leva à migração desses profissionais para outras áreas funcionais, as quais oferecem ao profissional de TI melhores condições de trabalho, maior reconhecimento e concretas possibilidades de crescimento profissional na organização.

4. Intervenção Proposta

A fim de valorizar e aumentar a retenção dos profissionais de TI, a intervenção proposta para a solução do problema foi a implantação de trilha de carreira em Y, pois, como visto na introdução deste relato técnico, é um modelo adequado para valorização de profissionais que apresentam amplos conhecimentos técnicos, mas, em contrapartida, não têm interesse e/ou perfil para gerenciar pessoas. O objetivo foi incentivar a permanência dos profissionais de TI na carreira técnica, evitando a migração para posições gerenciais quando não há aptidão para a função, pois a carreira em Y oferece mobilidade e ascensão ao profissional tanto por funções gerenciais como por sua área de especialidade, ou seja, por meio de cargos gerenciais ou técnicos.

Do ponto de vista da remuneração, a solução adotada foi o conceito de remuneração por competências, considerado um sistema remuneratório mais eficiente para mensurar cargos técnicos e gerenciais considerados importantes pela empresa.

O trabalho realizado compreendeu o desenho de uma trilha de carreira técnica para profissionais da área de tecnologia da informação e o estabelecimento de uma estratégia de remuneração para estes cargos. Seu escopo envolveu a construção de uma matriz de competências para cargos não-gerenciais da área de tecnologia, através do levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em cada nível de carreira, além do desenho de uma estratégia de remuneração que proporcionou à organização uma maior capacidade de atrair e reter os talentos da área.

O projeto foi conduzido por empresa de consultoria, em conjunto com a área de recursos humanos da empresa-cliente e teve como participantes principais uma sócia, um consultor, uma pessoa da área de remuneração e uma parceira de RH da área de tecnologia da informação da empresa-cliente. A demanda para o projeto originou-se na própria área de tecnologia, através do CIO, ou principal executivo da área e foi orçado em 160 horas de consultoria, sendo 80 horas de sócio [Autor] e 80 horas de consultor, além das horas de dedicação dos colaboradores internos envolvidos.

A implantação teve como base a experiência anterior dos profissionais envolvidos, combinada com uma ampla pesquisa em projetos similares desenvolvidos em outros países. O projeto adotou uma abordagem metodológica qualitativa, visando o levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em cada nível de carreira e objetivando a construção de uma matriz de competências para cargos não-gerenciais da área de tecnologia.

O procedimento de coleta de dados reuniu entrevistas com os principais executivos e grupos focais formados por gestores da área de tecnologia da informação. Para Vergara (2009), “entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Dessa forma, para o entendimento da visão dos executivos sobre as carreiras técnicas e das suas expectativas em relação ao projeto, a entrevista foi considerada o método mais adequado, uma vez que possibilitou aos consultores/entrevistadores o estabelecimento das bases para a execução do projeto.

A entrevista semiestruturada foi a forma de entrevista escolhida, proporcionando ao entrevistador maior liberdade para discorrer sobre os pontos abordados. Para a coleta de informações dos gestores das diferentes funções dentro da área de tecnologia, adotou-se o método de grupos de foco, visando otimizar o tempo dispendido. Conforme Almeida, et al (2019), grupos de foco são “entrevistas coletivas, conduzidas por um moderador, em que o grupo considera a opinião de cada participante para construir a sua”.

Adicionalmente, para a etapa de estabelecimento de uma estrutura de remuneração para os cargos envolvidos, utilizou-se dados secundários de pesquisas de remuneração realizadas por empresas especializadas. A utilização destes dados na construção da tabela salarial e recomendação da estratégia de remuneração foi feita com base na experiência profissional dos consultores envolvidos.

A duração total do projeto foi de 18 semanas e seguiu o cronograma mostrado na figura 2 abaixo.

Figura 2
Cronograma do Projeto



Nota. Reproduzido de documento interno da empresa

5. Resultados Obtidos

A partir das entrevistas com os principais executivos da área de tecnologia da informação foram estabelecidos os critérios para a construção das trilhas de carreira e definidas as competências e habilidades comportamentais aplicáveis a todas as famílias de cargos (Fig.3).

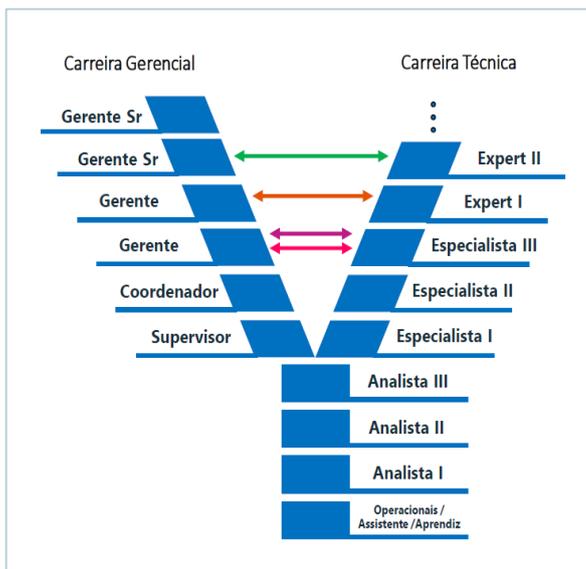
Figura 3
Competências e Habilidades Comportamentais

Habilidades Comportamentais	Definição Geral
Aplicação do conhecimento	Conhecimento de práticas e normas Autonomia na aplicação de princípios, teorias e conceitos.
Resolução de problemas técnicos	Complexidade dos problemas enfrentados e das soluções requeridas
Liberdade de atuação técnica	Autonomia para a realização do trabalho e necessidade de supervisão
Impacto	Dimensão do impacto do trabalho na organização
Relacionamentos	Natureza dos contatos internos e externos à organização

Nota. Reproduzido de documento interno da empresa

Além disso, definiu-se os níveis de cargos que deveriam integrar as trilhas de carreira em Y, com a respectiva correspondência com os cargos gerenciais (Fig.4) e as diferentes famílias a serem descritas (Fig.5).

Figura 4
Níveis de Carreira Gerencial e Técnica



Nota. Reproduzido de documento interno da empresa

Figura 5
Famílias de Cargos Incluídas no Escopo do Projeto

Famílias de Cargos
1. Desenvolvimento
2. DevOps
3. Ciência de Dados
4. Inteligência de Negócios
5. Arquitetura
6. Segurança da Informação
7. Experiência do Usuário

Nota. Reproduzido de documento interno da empresa

Nos grupos de foco realizados com os gestores das áreas responsáveis por cada família de cargo, foram abordadas as habilidades comportamentais requeridas em cada nível da carreira e identificadas as competências técnicas necessárias em cada família. Uma vez identificadas as habilidades técnicas, foi possível estabelecer o grau de demonstração dessas habilidades em cada nível da carreira. O conjunto dessas informações serviu para a construção de uma matriz de competências, conforme o exemplo a seguir da família de desenvolvimento de sistemas (Fig.6).

Figura 6

Exemplo de Matriz de Competências

Título	Desenvolvedor			
Descrição Sumária	Entende e interpreta as soluções de software, escrevendo o código necessário para que o sistema ou aplicação possa ser desenvolvida, documenta, testa e debuga sistemas e aplicações baseados em soluções e algoritmos lógicos e matemáticos. Detém conhecimento sobre plataformas de desenvolvimento e aplica esse conhecimento para estruturar código. Assegura que os padrões de desenvolvimento são seguidos com o time de desenvolvimento e os gerentes de projeto para garantir a adequação dos sistemas e aplicações.			
Níveis	ANALISTA			
	Developer I	Developer II	Developer III	Dev Specialist I
Qualidade & Segurança	<ul style="list-style-type: none"> * Participa da revisão de PRs buscando entender o que foi realizado; * Escreve testes unitários com ajuda de outras pessoas desenvolvedoras; * Entende a importância e aplica boas práticas e padrões de desenvolvimento, buscando ajuda quando necessário; * Tem um entendimento macro sobre a importância da segurança e segue os guidelines do GB; * Contribui na construção da documentação dos produtos da sua equipe; 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisa buscando qualidade do código, critérios de aceite, lógica de negócio, cobertura de testes e alinhamento com arquitetura; * Entende a pirâmide de testes e escreve testes unitários assim como outros testes de acordo com a pirâmide; * Aplica boas práticas e padrões nas tarefas; * Encontra oportunidades de evolução em segurança nos produtos da sua equipe, buscando ajuda de focais de segurança quando necessário; * Apoiar outras pessoas desenvolvedoras na construção de testes e boas práticas; 	<ul style="list-style-type: none"> * Provê sugestões significativas nos PRs e é pró-ativo na revisão dos PRs da equipe; * Entende a abordagem de testes da equipe e usa métricas de qualidade para identificar melhorias; * Aplica as boas práticas e padrões de desenvolvimento seguidos pela equipe; * Utiliza de fatos e dados para identificar melhorias e mapear dívidas técnicas; * Ajuda outras pessoas desenvolvedoras a aprender sobre melhores práticas e padrões; * Procura ativamente por vulnerabilidades de segurança no código e na revisão de PRs, buscando ajuda de focais de segurança quando necessário; 	<ul style="list-style-type: none"> * Encoraja a cultura da qualidade nos code reviews da sua equipe; * Fomenta a equipe na construção de guidelines de boas práticas de desenvolvimento; * Influencia a abordagem de teste da equipe como um todo, buscando enriquecer cada vez mais o escopo testado e automatizado em todos os sistemas; * Orienta a equipe em seguir padrões e boas práticas. Busca referências para aplicar as melhores práticas e melhorar padrões de desenvolvimento dentro da equipe; * Promove uma abordagem de segurança em primeiro lugar com a equipe, buscando ajuda com focais de segurança quando necessário;
Monitoramento & Incidentes	<ul style="list-style-type: none"> * Aprende a identificar uma falha e como priorizá-la; * Entende a importância de monitorar a saúde da aplicação e cria novas monitorias com ajuda de outras pessoas desenvolvedoras; * Conhece os principais indicadores e ferramentas que a sua equipe usa para acompanhar a saúde do produto; * Auxilia a equipe na construção de eventuais post-mortem; * Acompanha as monitorias e resolve falhas com ajuda de outras pessoas desenvolvedoras; 	<ul style="list-style-type: none"> * Assume a responsabilidade de falhas que pertencem ao domínio da sua equipe, pedindo ajuda na resolução quando necessário; * Domina os dados operacionais referentes ao domínio da sua equipe. * Cria novas monitorias para melhorar a saúde do produto; * Conhece os principais indicadores de negócio que o seu time acompanha para medir impacto do seu produto; * Toma a iniciativa na construção de eventuais post-mortem. 	<ul style="list-style-type: none"> * Assume a responsabilidade de falhas que pertencem ao domínio da sua equipe; * Ajusta o monitoramento em sua equipe e apoia outras pessoas desenvolvedoras nesse tema; * Utiliza seu domínio nos dados como uma base para sugerir melhorias de estabilidade e desempenho; * Toma a iniciativa e incentiva equipe na construção de eventuais post-mortem. 	<ul style="list-style-type: none"> * Lidera e assume a responsabilidade na resolução de falhas; * Fornece assistência a outras pessoas desenvolvedoras para a resolução de falhas; * Impulsiona o trabalho de monitoramento em sua equipe; * Toma a iniciativa e incentiva equipe na construção de eventuais post-mortem;
Arquitetura	<ul style="list-style-type: none"> * Participa das discussões técnicas da equipe, propondo melhorias com ajuda de outras pessoas desenvolvedoras; * Entende e aplica as boas práticas de arquitetura, buscando ajuda quando necessário; * É capaz de ganhar contexto dentro do domínio da equipe com ajuda de outras pessoas desenvolvedoras. 	<ul style="list-style-type: none"> * Participa das discussões técnicas da equipe, propondo melhorias com ajuda de outras pessoas desenvolvedoras; * Compreende parte do domínio da equipe suficientemente para trabalhar de forma produtiva; * Desenvolve de acordo com a arquitetura geral do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Compreende o domínio de sua equipe em alto nível e reúne contexto suficiente para trabalhar de forma autônoma dentro dele; * Projeta soluções que estão alinhadas com a arquitetura geral do produto; * Auxilia outras pessoas desenvolvedoras no entendimento e desenho de melhorias na arquitetura atual da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tem experiência no domínio de sua equipe, entende domínios adjacentes e como eles afetam sua equipe; * Arquiteta serviços e sistemas usando padrões de design. Antecipa casos de uso futuros e toma decisões de design que minimizam o custo de futuras mudanças; * Orienta a equipe em seguir padrões de arquitetura e incentiva a boa gestão dos custos; * Busca referências para aplicar as melhores práticas e melhorar padrões dentro da equipe.

Nota. Reproduzido de documento interno da empresa

A matriz de competências comportamentais e técnicas foi então utilizada pelos gestores para a classificação dos colaboradores nos respectivos níveis da carreira, conforme as suas competências, experiência e maturidade. Outros usos para a matriz incluem proporcionar a clareza necessária sobre o que se espera do ocupante de um cargo, bem como direcionar ações de treinamento e desenvolvimento de forma a preparar um colaborador para a sua evolução de carreira.

Na etapa seguinte do projeto utilizou-se dados secundários de pesquisas salariais para construir uma proposta de tabela salarial por nível de carreira e definir um conjunto de recomendações de remuneração, de forma a possibilitar à empresa-cliente fazer uma melhor gestão da remuneração dos seus colaboradores, aumentando consequentemente a sua capacidade de atração e retenção de talentos.

Para a etapa de comunicação, a equipe de projeto atuou em conjunto com a área de comunicação interna da empresa, com o objetivo de desenvolver uma estratégia capaz de garantir, não apenas a compreensão de todo o público-alvo (colaboradores e gestores da área de tecnologia da informação), como também o apoio e adesão à matriz de carreira em Y proposta. O primeiro passo foi desenvolver um folheto explicativo detalhando todos os aspectos principais do modelo de gestão de carreiras técnicas e as ferramentas desenvolvidas para a administração dos cargos técnicos. A partir disso, foram então realizadas atividades de comunicação direcionadas a cada público, conforme a senioridade e o papel no processo de gestão de carreiras. Com os principais executivos da área, conduziu-se uma sessão de apresentação e validação final do modelo. Para os gestores da área, foi realizado um seminário via web (webinar) onde foi apresentada a versão final de trilha de carreira e esclarecidas todas as dúvidas em preparação para a implementação. Os colaboradores da área participaram então de uma sessão virtual de orientação geral e receberam os folhetos explicativos.

Dando continuidade à implementação do projeto, os gestores passaram a realizar a avaliação dos seus colaboradores (assessments), classificando cada pessoa conforme a sua maturidade e com base na matriz de habilidades comportamentais e competências técnicas. Os gestores de cada função dentro da área de tecnologia da informação reuniram-se então para realizar o nivelamento (leveling) dos colaboradores, garantindo entendimento e aplicação uniformes do modelo.

Na etapa de migração os gestores enviaram à área de recursos humanos os resultados da classificação dos colaboradores para atualização nos sistemas internos e revisão dos níveis salariais.

6. Contribuição Tecnológica

A análise das contribuições e resultados obtidos no projeto permite concluir que as atividades realizadas contribuíram sobremaneira para alcançar os objetivos de competitividade da organização na chamada “guerra pelos melhores talentos” que vem afligindo as áreas de tecnologia das empresas no mundo inteiro.

O entendimento claro dos requisitos nos diversos níveis de carreira e nas diferentes famílias de cargos proporcionou aos gestores um mecanismo para administrar os talentos das suas áreas de forma mais transparente, objetiva e consistente. Os colaboradores, por sua vez, passaram a ter acesso a um inventário de competências técnicas e comportamentais que define

com clareza o que se espera de cada um e que habilidades devem desenvolver para evoluir dentro da carreira escolhida.

A análise da remuneração por outro lado, proporcionou à empresa-cliente uma visão clara da competitividade externa da sua remuneração, ampliando, assim, o seu potencial de sucesso na luta pelos melhores talentos disponíveis no mercado.

Os resultados observados até o momento baseiam-se na observação empírica da área de recursos humanos da empresa. A resposta ao alcance do objetivo de assegurar uma maior capacidade de atrair e reter os melhores talentos da área de tecnologia poderá ser melhor observada cientificamente ao final do ano calendário quando as métricas de retenção (turnover) e aceite de ofertas de trabalho forem compiladas e divulgadas.

Além dos benefícios colhidos pela organização em estudo a partir da intervenção proposta, espera-se que outras instituições possam entender a carreira em Y como uma alternativa gerencial que permite o foco em atividades geradoras de valor ao alavancar o desenvolvimento tecnológico da empresa por meio da valorização do conhecimento técnico.

Cabe destacar que as carreiras paralelas, como é a carreira em Y, foram amplamente estudadas na década de 70 e, portanto, não constituem em si uma novidade. Porém o modelo surge novamente com força, principalmente na área de TI, num momento em que o desenvolvimento das empresas passa, necessariamente, pelo domínio das tecnologias digitais. Nesse sentido, o relato técnico ora apresentado pode ser um exemplo de como o modelo pode contribuir para solucionar problemas atuais.

Por fim, é preciso esclarecer que a solução proposta é específica para a empresa em questão. Novas aplicações do modelo devem considerar o grau de desenvolvimento da instituição, sua cultura e, principalmente, sua flexibilidade na gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147/FULL/XML>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Technical production reports development protocol. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Brasscom (2021). Relatório de Inteligência e Informação BRI2-2021-007. V. 112. Disponível em <https://brasscom.org.br/inteligencia/estudos-e-relatorios>. Acessado em 24 de Julho de 2022.
- DUTRA, Joel Souza. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.
- Greene, R.J. (2020). The puzzling question of a career path. *Workspan*. Recuperado em 17 maio, 2022, de [https:// worldatwork.org/workspan/articles/the-puzzling-question-of-a-career-path](https://worldatwork.org/workspan/articles/the-puzzling-question-of-a-career-path)
- Hipólito, J. A.; Dutra, J.S. (2012). Remuneração e recompensas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kiner, M. (2022). *How to create career paths and retain top talent*. Forbes. Recuperado em 17 maio, 2022, de <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/03/03/how-to-create-career-paths-and-retain-top-talent>.
- Mangia, U.B.; Joia, L.A. Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. *R.Adm.*, São Paulo, v.50, n.4, p.541-560, out./nov./dez. 2015.
- Pontes, B.R. (2021). Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração (20ª ed.). São Paulo: LTr.
- Ribeiro de Almeida, M.I. (2019). Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional. São Paulo: Atlas – Grupo GEN.
- Veloso, E.F., Silva, R.C., Dutra, J.S., Fischer, A.L., & Trevisan, L.N. (2014). Talent strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the Company. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability* 5(1).