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

“EU SOU UM CAMALEÃO": Desvendado a carreira proteana de profissionais de tecnologia da informação

VALERIA ARAUJO FURTADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

RAFAELA DE ALMEIDA ARAÚJO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo incentivo e apoio à pesquisa.

“EU SOU UM CAMALEÃO”: Desvendado a carreira proteana de profissionais de tecnologia da informação"

INTRODUÇÃO

No passado, as pessoas esperavam servir as suas organizações por toda a vida profissional, mesmo que na prática isso não acontecesse. Entretanto, este cenário sofreu mudanças, desta forma, há uma parcela de indivíduos que não mais anseiam servir às organizações, e sim, esperam que as organizações sirvam aos seus propósitos (Baruch, 2006; Hekman, Bigley, Steensma, & Hereford, 2009). O período do vínculo com a organização tem sido reduzido (Baruch, 2006), observando-se uma mudança na atitude dos indivíduos que desejam maior controle sobre o andamento de suas carreiras (Supeli & Creed, 2015).

Neste sentido, a perspectiva de carreira proteana surge para designar aqueles profissionais que deixam de lado as estruturas organizacionais, se adaptando às suas diferentes necessidades, na qual são eles que gerenciam a sua carreira e não mais a organização. Um profissional com indicativos de carreira proteana tem necessidades, metas e valores para além das organizações. Carreira proteana é um conceito que representa uma nova configuração de carreira que surgiu das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e que, por consequente, passaram a demandar novas formas de relacionamento entre empresa e empregados, bem como, o planejamento do desenvolvimento dos profissionais (Hall, 2002). Independentes na sua busca por alinhamento a valores e metas pessoais, os profissionais proteanos estão aptos a reconfigurar suas competências a partir das necessidades do mercado, movendo-se de empresa a empresa para se projetarem e garantirem a continuidade da sua empregabilidade (Baruch & Rousseau, 2018; Grimland, Vigoda-Gadot & Baruch, 2012). Esses indivíduos estão mais propensos a mudar de empregos, organizações e ocupações do que os profissionais tradicionais e lineares (Grimland et al., 2012).

Neste contexto, surge o conceito de '*job hoppers*', termo utilizado para designar funcionários que mudam de emprego duas ou mais vezes em um curto período. Sob a perspectiva da carreira proteana, as transições frequentes terminam em muitas experiências transitórias de carreira em círculos curtos, limitando as chances de atingir a maturidade e realizações de alto nível, assim como no caso dos *job hoppers* (Baruch & Vardi, 2016).

As definições acerca do que seria um profissional da área de Tecnologia da Informação (T.I.) ainda não são claras. O campo de carreira na área de tecnologia da informação é caracterizado por envolver profissionais com diferentes cargos e funções, profissional que se enquadra significativamente num modelo de carreira autodirigida (Kilimnik, Dias & Jamil, 2012). Uma lacuna encontrada na pesquisa de Moreno Jr, Cavazotte e Farias (2009) evidenciou uma fragilidade no vínculo com a empresa entre os profissionais da área de tecnologia da informação. O modelo de gestão de pessoas adotado nas empresas parece trazer restrições para o desenvolvimento da carreira desses profissionais.

Jiang, Huang, Klein e Tsai (2018) ainda destacam que mais pesquisas devem avançar em busca da compreensão dos requisitos e tendências que configuram o trabalho do profissional de T.I., evidenciando desejos complexos dos trabalhadores individuais de modo a formular-se planos de carreira que acolham as necessidades organizacionais, mas que também atendam às preferências dos funcionários que desejam reter.

Gubler, Arnold e Coombs (2013), a partir da definição original de Hall (1976), de carreira proteana e com base em Briscoe e Hall (2006) estabeleceram uma conceituação consistente em duas dimensões, denominadas “orientadas por valores”, que possui como componente a identidade e a orientação para valores e a dimensão “autodirigidas”, cujo componentes são adaptabilidade e autodirecionamento para construir um modelo de carreira proteana. Diante do contexto apresentado delineia-se como pergunta de pesquisa: Como se desenvolve a trajetória profissional de trabalhadores da tecnologia da informação, a partir das

dimensões de carreira proteana? Para tanto, a presente pesquisa tem por objetivo analisar como se desenvolve a trajetória profissional de trabalhadores da tecnologia da informação, a partir das dimensões de carreira proteana.

Ao contrário da carreira tradicional, na qual as organizações tinham a responsabilidade primária de gerenciar as carreiras dos indivíduos, nas carreiras contemporâneas a agência individual é a chave para o sucesso contínuo da carreira (Van Der Heijden & De Vos, 2015). Um dos problemas encontrados entre estes profissionais são o *turn-over*, quando o profissional de T.I. muda de organização e o *turn-away*, quando assume uma posição em outra área da empresa ou fora dela, muitas vezes evoluindo para uma posição gerencial (Ramos & Joia, 2014). Assim, além de reduzir a rotatividade desta categoria de profissionais, também é necessário gerenciar efetivamente esses recursos humanos de T.I. limitados para alcançar os resultados organizacionais desejados no ambiente atual de mudanças tecnológicas rápidas e contínuas e a necessidade cada vez maior de usar essa tecnologia com eficiência (Irani-Williams et al., 2021).

CARREIRA PROTEANA

No mercado de trabalho contemporâneo, a segurança no emprego e o emprego vitalício não são mais o que prevalecem. Especificamente para os jovens, isso significa uma necessidade de avaliar sua situação e as oportunidades de emprego enquanto suas carreiras são construídas (Blockker, Akkermans, Tim, Jansen & Kapova, 2019). Neste sentido, uma atitude de carreira proteana é considerada um importante determinante do sucesso da carreira na era contemporânea (De Vos & Soens, 2008).

O conceito de carreira proteana foi proposto por Hall em 1976, o termo surgiu em analogia à figura mitológica do deus do mar Proteu que possuía a habilidade de mudar de forma a sua vontade. Pessoas com tendência a uma carreira proteana possuem seus próprios critérios de sucesso, comumente com foco na autorealização e no seu ideal de felicidade, ao contrário do que era valorizado o da carreira tradicional, na qual o foco estava em condições extrínsecas como salário, nível hierárquico e *status*. Deste modo, sob esta nova perspectiva, a carreira é observada como uma série de experiências laborais ao longo da vida do indivíduo na qual possibilita satisfação pessoal e sucesso psicológico (Hall 1976; Hall, Yip & Doiron, 2018; De Vos & Van der Heijden, 2017). Para esses indivíduos, a carreira deve ser reinventada de tempos em tempos e passa a ser dirigida pelo indivíduo e não mais pela organização, por meio de ações orientadas a experiências educacionais, treinamento, trabalhos em múltiplas organizações, mudanças no campo de trabalho, entre outras (Hall, 1976).

Desta forma, indivíduos nascidos entre as décadas de 1977 e 1997, a chamada geração Y, são caracterizados por não possuírem uma conexão com seu empregador, buscando novas oportunidades se suas necessidades de constante desenvolvimento não forem atendidas conforme o esperado (Busch, Venkitachalam & Richards, 2008; Kalshal & Vashisht, 2021). Assim, pode-se fazer uma analogia ao deus Proteu que só mudou de forma quando ameaçado, ou seja, a busca pela autorrealização é perspicaz, porém ignora a dificuldade em desenvolver mudanças internas, valores e atitudes (Baruch & Vardi, 2016).

No que tange a perspectiva organizacional, Hall (2002) afirma que as relações de trabalho passaram a ser de curto prazo e focadas em necessidades pontuais, tanto dos indivíduos quanto das organizações. Assim, a carreira proteana requer uma gestão organizacional humanizada e flexibilizada, que considere as necessidades e valores individuais de cada profissional. Já na ótica dos profissionais, ela deve ser vista como aquela em que a própria pessoa tem a responsabilidade pelo constante aperfeiçoamento, conhecimento, autoconhecimento, bem como a capacidade de adaptação diante de possibilidades de mudanças por necessidades pessoais ou circunstâncias ambientais. A conduta de uma carreira proteana é essencial para a trajetória de indivíduos com postura multiforme que estabelecem metas árduas

para si e empreendem um esforço extra para alcançar o sucesso almejado (Herrmann, Hirschi, & Baruch, 2015).

Vardi e Baruch (2016) mencionam aspectos negativos da carreira proteana. Para os autores, a carreira proteana seria na verdade um segmento menor do mercado de trabalho, no qual os indivíduos estão enquanto mudam de carreira, sem precisar se arriscar abandonando suas carreiras anteriores. Outro fator ressaltado pelos autores é o estresse e a incerteza decorrente das transformações de identidade frequentes que produzem comportamentos inadequados no trabalho. Outra consequência negativa da constante mudança de carreira seria a limitação de chances de atingir a maturidade e realizações de alto nível profissional. Já que para muitos indivíduos, as constantes mudanças de atividade podem acarretar uma falta de solidificação de uma identidade de carreira. Assim, para a maioria das pessoas orientadas para uma carreira de gestão, estagnar significaria um sonho desfeito ou uma carreira humilhante e sem saída que leva a uma experiência improdutiva (Baruch & Vardi, 2016).

Tomando por base as atitudes e as trajetórias de carreira, o Briscoe, Hall e DeMuth (2006) elaboraram um modelo de carreira proteana a partir de duas dimensões que o caracterizam a carreira: a orientada por valores e o autogerenciamento de carreira (Hall, 2004; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Sullivan & Baruch, 2009).

Conforme De Vos e Van der Heijden (2017) o trabalho de Gubler et al. (2013) revisa a literatura sobre a carreira proteana e apresenta um modelo composto por quatro componentes conceituais. Tal modelo expressa a atitude do indivíduo para desenvolver sua própria definição do que constitui uma carreira de sucesso e agir para alcançar esses resultados, bem como a motivação para se adaptar a um ambiente em mudança. Gubler et al. (2013), com base em Briscoe e Hall (2006) estabeleceram uma nova conceituação que consiste em duas dimensões, denominadas "orientadas por valores" e "autodireção". Cada dimensão compreende dois componentes, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual

Conceito	**Dimensão**	**Componente**	**Aspecto central**
Conceito de carreira proteana	Orientação para valores	Ser claro sobre suas necessidades, motivação, habilidades, valores e interesses.	Identidade
		Ter valores pessoais que são tanto a orientação quanto a medida do sucesso na carreira.	Ser orientado por valores
	Autodireção	Ser competente e motivado para aprender e para se adaptar a um ambiente em mudança.	Adaptabilidade
		Ter um sentimento de independência.	Ser autodirigido

Fonte: Adaptado de Gubler et al. (2013).

Conforme apresentado na Figura 1 o primeiro componente diz respeito a, **ser claro sobre suas necessidades, motivação, habilidades, valores e interesses**, baseia-se na descrição de "identidade" no sentido de "consciência de identidade" como metacompetência para a carreira proteana (Hall, 2002, 2004). Como componente atitudinal, a orientação de carreira proteana é composta por elementos cognitivos, avaliativos e comportamentais. (Briscoe & Hall, 2006). Deste modo, embora a abordagem da carreira proteana enfatize que a própria pessoa deve ser responsável pelo desenvolvimento da sua carreira e que os indivíduos passam a buscar e valorizar o sucesso psicológico, nem todos os trabalhadores têm os requisitos necessários para

assumir uma carreira com essas características, uma vez que sentem a necessidade de um suporte externo (Hall, 2002).

O Componente 2, **ter valores pessoais que são tanto a orientação quanto a medida do sucesso na carreira**, está fundamentado na definição original de Hall (1976) e abordado por Briscoe e Hall (2006) do conceito proteano. No entanto, conforme Gubler et al. (2013) ser "orientado por valores" não significa que os valores pessoais devam ser contrários aos valores da organização, conforme Briscoe et al. (2006) sugere, assim, o termo se refere à própria orientação interna em vez na de outra pessoa, independentemente de estar de acordo ou contrário a quaisquer valores organizacionais. Neste sentido, as motivações de valor podem ser uma perspectiva de entendimento das inclinações individuais para um maior vínculo com a carreira ou com a organização (Gubler et al., 2013).

O Componente 3, **ser competente e motivado para aprender e estar motivado para se adaptar a um ambiente em mudança**, corresponde ao que Briscoe e Hall (1999) sugerem sobre o desenvolvimento da capacidade de aprender de um indivíduo. Isso reflete principalmente a segunda metacompetência de carreira proteana de "adaptabilidade" (Hall, 2002), mas também diz respeito, em partes, à noção de ser "autodirigido" (Briscoe & Hall, 2006). Apesar da relevância conceitual amplamente reconhecida desse componente, poucos pesquisadores o abordaram empiricamente (Gubler et al., 2013).

O Componente 4, **ter um sentimento de independência** e de estar no comando da própria carreira (Hall, 1976, 2004), corresponde à noção de ser "autodirigido" na qual o profissional assume a responsabilidade de ser agente e gerenciar e desenvolver a sua trajetória (De Vos e Van der Heijden, 2017; Briscoe & Hall, 2006). Indivíduos com grande orientação para carreira proteana tendem a ser claros sobre seus valores, assim como tendem a ser autodirigidos; isto, por sua vez, os tornam com mais predisposição a navegar em direção a satisfazer suas necessidades, buscando atuar em organizações e a realizar trabalhos os quais gostem (Gubler et al., 2013; Hall, 2002).

O PROFISSIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O que chamamos convencionalmente de setor de TI é formado tanto pela indústria de *software* como pela produção de mercadorias direcionadas para a utilização de NTICs (Novas Tecnologias da Informação e Comunicação), além da indústria de serviços de T.I. Desta forma, o perfil do profissional de T.I. vem evoluindo ao longo dos anos, dificultando uma delimitação deste profissional, caracterizado por atuar não apenas em empresas de tecnologia, mas desempenhando suas atividades em diferentes tipos de organizações (Piurcosky, Frogeri, Portugal Júnior & Oliveira, 2021). Assim, a fácil adaptação do profissional de T.I. a diversos ambientes e a busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras fez destes indivíduos peças fundamentais para a continuidade das empresas no mercado. Assim, vistos como profissionais de alta demanda, os trabalhadores da área de T.I. deixaram de ser apenas ferramenta e recurso técnico, passando a serem reconhecidos como parceiros da estratégia organizacional; caracterizados pelo seu dinamismo, objetividade, criatividade e desejo por desafios e novidades, características contrárias àquelas percebidas no perfil do profissional tradicional (Foina & Eiras, 2016).

Os profissionais de T.I. possuem uma carreira tipicamente proteana, ou seja, redirecionam suas vidas para atender suas necessidades ou para reduzir suas insatisfações, uma vez que muitos buscam, de tempos em tempos, novas empresas para trabalhar. Assim, a área de tecnologia da informação, por abranger profissionais com diferentes cargos e funções organizacionais, fazendo uso da tecnologia como meio de gerar produtos e/ou serviços, é caracterizada por enquadrar-se nesse modelo de carreira autodirigida (Kilimnik et al., 2012). Por outro lado, esses profissionais têm enfrentado dificuldades em relação à carreira, à família e ao seu grau de autonomia em relação à estrutura (social, organizacional, econômica etc.) na

qual estão inseridos, o que possibilita maiores investigações acerca das intenções de mudança de carreira destes indivíduos (Moura Júnior & Helal, 2014).

Diante disso, as novas gerações de profissionais de tecnologia da informação enfatizam o aprendizado e a empregabilidade em detrimento da segurança no emprego (Chaudhuri, Hirudayaraj, & Ardichvili, 2018). Diante disso, percebe-se que a busca por esta empregabilidade se tornou ainda mais importante na atualidade, tendo em vista que os profissionais deixaram de permanecer toda a sua carreira na mesma organização, o que fez com que eles passassem a se preocupar cada vez mais com sua atratividade perante o mercado (De Cuyper & De Witte, 2011; Sok, Blomme & Tromp, 2013).

À vista disto, um dos principais desafios da área de T.I. está em atrair e reter seus talentos (Pereira et al., 2021), na qual a carência e perda de profissionais não se restringe unicamente à iniciativa privada, mas também pode ser observada no setor público, sobretudo em se tratando de servidores que não pertencem aos quadros efetivos da Administração Pública, como servidores contratados, terceirizados ou que ocupam cargos em comissão (Souza Neto & Carvalho, 2020).

Arnold (2016) destaca que, dentre as principais estratégias de retenção de profissionais de tecnologia encontram-se fatores como: realização profissional; reconhecimento dos superiores e pares; autonomia e responsabilidade pela execução; interesse no trabalho; fluxo de avanço para tarefas superiores e crescimento profissional. Já Pipoli e Fuchs (2011) enfatizam que entre as principais práticas organizacionais que concorrem para a retenção de talentos na área de T.I. estão a orientação, o treinamento, o desenvolvimento de carreira, a motivação, a remuneração, o *feedback* e a avaliação.

Por possuírem uma alta demanda por aperfeiçoamento, os profissionais de tecnologia precisam estar inseridos em um contexto organizacional que os mantenham motivados com trabalhos que estimulem seus talentos (Foina & Eiras, 2016), assim como alimente e desenvolvam tanto o apego interpessoal como o organizacional (Cohen, 2007).

No estudo de Jiang et al. (2018), os autores pesquisaram as demandas de carreiras de profissionais de T.I. observando aspectos técnicos e gerenciais. Seus resultados demonstraram que as orientações de carreira dos profissionais de T.I. indicam que satisfação e retenção dependem fortemente de uma organização que cumpra a orientação do funcionário, pois cada funcionário será único em sua orientação.

Já o estudo de Ceribeli, Brito e Maciel (2021) apontou que mesmo que os profissionais de T.I. tenham menor apego a seus empregadores, desde que percebam que possuem elevada empregabilidade externa, o fato de se sentirem valorizados e de enxergarem oportunidades futuras na organização, somado à percepção de que estão tendo possibilidade de se desenvolverem profissionalmente, faz com que eles queiram permanecer no emprego, o que descortina uma nova perspectiva ao se analisar o paradoxo da empregabilidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa (Creswell, 2014) de cunho interpretativo (Burrell & Morgan, 1979). O método de coleta de dados utilizado foi o método de entrevistas com roteiro semiestruturado constituído de perguntas referentes ao objetivo da pesquisa nas quais são abordadas as dimensões da carreira proteana proposta por Gubler et al. (2013): orientado por valores e autodirigido e seus componentes: identidade, ser orientado por valores, adaptabilidade e ser autodirigido.

Os sujeitos analisados tratam-se trabalhadores da área de tecnologia da informação no qual foram escolhidos por meio da técnica de *snowball sampling* - bola de neve (Biernachi & Waldorf, 1981), foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para assinatura dos participantes.

A Figura 2 apresenta a caracterização dos sujeitos entrevistados no que tange ao sexo, a idade, estado civil, se a empresa é do setor público ou privado e o cargo, tempo de organização e o cargo que ocupa. A ordem dos entrevistados está listada na figura conforme a sequência cronológica das entrevistas. Os participantes desta pesquisa foram identificados sob o título de "Entrevistado", seguido pela numeração correspondente à ordem em que foram entrevistados, compreendendo o número de 1 a 16.

Figura 2 - Caracterização dos sujeitos

Entrevistado	**Sexo**	**Idade**	**Estado civil**	**Setor da empresa**	**Tempo de organização**	**Cargo**
Entrevistado 01	M	38	Casado	Público	18 anos	Analista de sistemas
Entrevistado 02	M	30	Casado	Privado	3 meses	Analista de TI-3
Entrevistado 03	F	41	Casada	Público	7 anos	Gerente de projetos
Entrevistado 04	F	39	Casada	Público	13 anos	Analista de sistemas
Entrevistado 05	M	28	Solteiro	Privado	2 anos e 2 meses	*Tech lead*
Entrevistado 06	F	36	Solteira	Público	3 anos	Testador de *software*
Entrevistado 07	F	37	Casada	Privado	10 anos	Gerente de projetos
Entrevistado 08	M	47	Casado	Público	2 anos	Desenvolvedor
Entrevistado 09	M	31	Casado	Público	9 anos	Suporte operacional de *hardware* e *software*
Entrevistado 10	M	36	Casado	Privado	15 anos	Analista de negócios
Entrevistado 11	M	34	Solteiro	Privado	8 meses	*Developer Engineer*
Entrevistado 12	M	25	Solteiro	Privado	2 anos	Desenvolvedor
Entrevistado 13	M	31	Solteiro	Privado	1 ano	*Chief Technology Officer*
Entrevistado 14	M	30	Solteiro	Privado	6 anos e 3 meses	Consultor de sistema
Entrevistado 15	M	24	Casado	Privado	2 anos	Engenheiro *front-end*
Entrevistado 16	M	30	Solteiro	Privado	9 meses	Engenheiro de *software*

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Figura 2 vale ressaltar que seis sujeitos trabalham para organizações públicas, todos regidos por regulamentação trabalhista (CLT - Consolidação das Leis do Trabalho). Quatro trabalhavam para empresas no exterior, sendo dois como Pessoa Jurídica, um como terceirizado de uma empresa que presta serviços para um órgão público e um contratado como celetista pela filial brasileira de uma multinacional. Outro aspecto importante a ser destacado é o alto nível de escolaridade dos sujeitos, tendo em vista que quatorze dos entrevistados possuem nível superior, sendo que sete já concluíram algum curso de especialização, dois estão com o mestrado em andamento e um já possui o grau de mestre. Além disso, essa é uma área na qual os profissionais estão sempre investindo em certificações, confirmando, portanto, uma força de trabalho altamente qualificada.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa se baseou no modelo de Gubler et al. (2013) para analisar como se desenvolve a trajetória profissional de trabalhadores da Tecnologia da Informação, a partir das dimensões de carreira proteana. A pesquisa deixou emergir novas categorias de análise. Assim, além de apresentar os resultados acerca da "Orientação para Valores" e "Autodireção", mencionadas por Gubler et al. (2013), o estudo ainda apresenta as categorias "Carreira Tradicional" e as categorias focadas nas organizações que aqui são denominadas de "Organização Tradicional" e "Organizações Proteana" conforme observado durante a apresentação dos resultados.

ORIENTAÇÃO PARA VALORES

Identidade

A identidade de um indivíduo com características de uma carreira proteana diz respeito, conforme Gubler et al. (2013), ao profissional que possui clareza sobre suas necessidades, motivação, habilidades, valores e interesses. Durante as entrevistas observou-se que esses profissionais tinham um perfil de *"curiosidade"* desde sua juventude, muitos afirmaram que iniciaram buscando aprender sobre computadores em sua adolescência desmontando e montando computadores e buscando aprender sobre seus componentes (*hardwares*). Neste sentido o Entrevistado 09 relatou que: "eu sempre achei muito interessante e o que eu vivia fazendo era montar aqueles, aquelas partes de conectorização…".

Tais profissionais são muito "*focados no trabalho"*, sendo observada até mesmo uma certa obstinação para alcançar seus objetivos, o que demonstra aspectos comportamentais desses sujeitos (Hall, 2004). Esse foco no trabalho com obstinação para superar os desafios e crescer na empresa em que atuam é relatado no seguinte trecho: "É porque hoje eu acho que a maior parte da minha vida é focada na minha carreira, então se eu não tiver por que investir na minha carreira, o que que eu vou fazer da vida, assim?" (Entrevistado 05).

Pode-se ver um sentido de vida dentro do trabalho entrelaçado de uma *"satisfação pelo que faz"*. Isso pode ser justificado pelo fato deles mencionarem sempre sentirem "*interesse pela área de exatas"*, seja por física, matemática, algoritmo e problemas de lógica. O Entrevistado 05 relatou que: "eu sempre gostei de matemática e física, assim, desde os meus 18 anos de idade. Então, faz 10 anos que eu estudo matemática e física. Então, desde criança minha vida sempre foi pautada em lógica, né". (Entrevistado 05). Apesar desse interesse específico para realizar o trabalho técnico, de desenvolvimento dos *softwares*, também se identificou a "*necessidade de um conhecimento em diversas outras áreas"*, já que eles desenvolvem soluções na área financeira, de saúde, logística etc., conforme a necessidade de entendimento do ramo de negócio do cliente.

Essa necessidade de estar sempre aprendendo sobre diversas áreas faz com que seja observado nesses profissionais um comportamento "*proativo"*. Esta demanda de conhecimento em diversas áreas também traz uma "*dinamicidade"* à área em questão, na qual percebeu-se que esses profissionais buscam *ser* "*referência"* no que fazem.

Assim, verificou que esses profissionais, de forma geral, possuem grandes ambições para o seu trabalho, no qual o "*fator financeiro"* atua como um elemento importante de vínculo com a empresa, mas o que evidencia-se realmente é a necessidade de ter essa carreira multiforme, assim estando em desacordo com o mencionado por Pipoli e Fuchs (2011) mostrando que o fator financeiro não é o principal atrativo para esse perfil de trabalhador, sendo muito mais importante um contrato psicológico (Baruch & Rousseau, 2018). Por conta dessa necessidade de uma versatilidade de carreira, eles compreendem que para que suas carreiras possam continuar crescendo eles precisam buscar uma posição de liderança, revelando o desejo de migrarem para *a "área de gestão"*, em concordância com o que afirmam Ramos e Joia

(2014). Desta forma, o Entrevistado 05 relatou que: "...assim para eu crescer na empresa e para eu crescer financeiramente a capacidade de gestão ela vai ser cada vez mais visada aí né, então, vou ter que desapegar um pouquinho do técnico para assumir o cargo de Gestão" (Entrevistado 05). Conforme Supeli e Creed (2015), isso mostra uma mudança na atitude nesses indivíduos que desejam maior controle sobre o andamento de suas carreiras.

Porém, para que eles possam chegar a um cargo de gestão é preciso que eles desenvolvam suas habilidades de interpessoais, porém para esses profissionais ainda há uma "*dificuldade em lidar com pessoas"*, tendo em vista que, no geral, esses profissionais são caracterizados como indivíduos que gostam de realizar suas atividades individualmente, no entanto, eles se mostram dispostos a superar suas dificuldades em prol de objetivos futuros: "no futuro, sei lá, daqui uns anos, eu já não vou mais estar com esse gás todo nessa área técnica, vou ter que fazer uma transição para uma área mais assim... lidar mais com pessoas menos com tecnologia, né, basicamente o que eu penso hoje em dia." (Entrevistado 11). Assim, pode-se concluir que em alinhamento com que Grimland et al. (2012) afirmam, esses profissionais são independentes na sua busca por alinhamento a valores e metas pessoais, estando aptos a reconfigurar suas competências a partir das necessidades do mercado, movendo-se de empresa a empresa para se projetarem e garantirem a continuidade da sua empregabilidade.

Em contrapartida, observou-se que o profissional de T.I. desenvolve, no decorrer de sua permanência na organização, "*um apego afetivo aos colegas de trabalho"*, revelando um certo antagonismo entre a tendência de gostar de desenvolver suas atividades individualmente e o prazer em fazer parte de um grupo, sentir-se bem em estar nele e ter um convívio saudável no ambiente de trabalho, como pode ser visto no relato do Entrevistado 01: "quando você consegue criar um vínculo um pouco mais forte com aqueles colegas de trabalho, acrescenta, fica mais prazeroso de trabalhar e gera mais segurança né, quando você troca por uma nova [equipe] talvez gera mais incerteza, você saber como é a pessoa". Desta forma, percebe-se a presença da construção de um comprometimento afetivo com o grupo de trabalho, que, conforme afirma Cohen (2007), o apego interpessoal dentro de um pequeno grupo acrescenta sentido total de apego pelo grande subgrupo ou organização. Entretanto, o autor ainda destaca que, esse processo precisa de tempo para evoluir, de modo que o indivíduo desenvolva um apego à organização mais profundo do que é possível por meio dos meios de continuidade.

Orientado por valores

O segundo componente da dimensão orientação por valores, conforme Gubler et al., (2013), concerne àquele profissional que tem valores pessoais que são tanto a orientação quanto a medida do sucesso na carreira.

Desta maneira, as entrevistas revelaram que os profissionais de T.I. valorizam o sentimento de "*sentirem-se realizados",* onde haja a sensação de missão cumprida e exista a percepção de um crescimento profissional que não estagne o indivíduo em uma trajetória limitante, conforme mencionou o Entrevistado 10: "Então assim, tipo, o crescimento profissional de saber que, tipo, um degrau a percorrer e eu tô subindo esse degrau é o que eu mais gosto, tipo, pode parecer meio vaidade." Assim, este sentimento de realização profissional é identificado dentre uma das principais estratégias de retenção de profissionais de T.I., tendo em vista a importância deste valor para a categoria (Arnold, 2016).

A partir do relato dos entrevistados observou-se a presença de uma rotina de trabalho, por vezes, desafiadora e desgastante, fator ligado à valorização da "*qualidade de vida no trabalho",* no qual é importante que eles não sofram com as consequências de um desgaste ocupacional. Desta forma, ainda que a abordagem da carreira proteana aponte que o próprio indivíduo é encarregado pelo desenvolvimento da sua carreira e que passa a aspirar e valorizar uma qualidade de vida psicológica (Hall et al., 2018). Também se revelou que a possibilidade de "*fazer um trabalho significativo"* como importante elemento evidenciado na declaração dos

entrevistados, no qual estes podem usufruir da sensação de contribuir com a sociedade, ajudando a resolver problemas, produzindo algo relevante que, de alguma forma, irá impactar positivamente na vida de outrem, como revelam o entrevistado 05: "Então, para mim resolver o problema das pessoas usando lógica, usando matemática, eu acho fantástico." (Entrevistado 05). Portanto, diferente do que Kalshal e Vashisht (2021) afirmam, esses indivíduos possuem, sim, um senso de dever para não somente com seu empregador, mas com a sociedade.

A valorização de um trabalho significativo, no qual o profissional desempenha suas atividades com a possibilidade de contribuir além dos limites organizacionais, favorece a possibilidade de demonstrações de "*reconhecimento"* e "*relação de confiança"*. Ademais, revela-se, o quanto estes sentimentos ainda são considerados importantes no contexto atual de trabalho, mesmo para indivíduos com perfil proteano que possuem seus próprios critérios de sucesso (Hall, 1976; Hall et al., 2018; De Vos & Van der Heijden, 2015), como pode ser observado na fala da Entrevistada 3: "Tudo que eu falo as pessoas entendem, as pessoas me respeitam muito." Assim, destacar que, segundo Foina e Eiras (2016), o reconhecimento da importância da atuação dos profissionais de T.I. atualmente é enfatizado pela percepção da sua relevância como parceiro estratégico e não somente como recurso técnico.

Esta pesquisa revelou a necessidade que esta categoria profissional tem em entender o outro e praticar a empatia com seus pares, salientando a importância em "*auxiliar seus colegas"* nas tarefas diárias, ajudando-os na construção do conhecimento para o desenvolvimento das atividades e propiciando um caminho para que o outro também possa crescer. Por serem profissionais que trabalham com um grande volume de dados e, por vezes, em diferentes projetos concomitantemente, no qual dependem de processos bem definidos, estes indivíduos valorizam a sistematização de práticas que favoreçam a dinâmica das ações, de forma a minimizar a possibilidade de erros na execução das tarefas. Assim, reconhecem a importância de "*ter uma rotina organiza"* de trabalho de modo a favorecer o fluxo de soluções que impactam na área e da boa "*comunicação"* como mencionou o Entrevistado 15: "Comunicação, comunicação é clara, porque se você não tem comunicação, você não consegue fazer as coisas direito, tudo demora", assim como "*clareza nos processos"*, desde o seu diagnóstico até a implantação de um novo sistema, evitando assim retrabalho e consequências negativas para a equipe responsável e para a organização, esses são componentes cognitivos necessários para esses profissionais (Gubler et al., 2013).

Mesmo que alguns dos entrevistados tenham declarado que, de alguma forma, planejaram a sua carreira como, por exemplo, o desejo de entrar para a faculdade de tecnologia ou a disposição de galgar uma vaga na área pública, percebeu-se que, para alguns dos sujeitos, a carreira na área de TI aconteceu de forma não planejada, com um "*crescimento livre"*, onde observa-se, desta forma, as oportunidades que a área de tecnologia propiciam aos interessados no seu ingresso, como relata o Entrevistado 8: "Assim, eu nunca planejei minha carreira, você deve ter percebido isso, parece que as coisas foram acontecendo, eu realmente nunca planejei". Isso reafirma o mencionado por Supeli e Creed (2015), já que acontece uma mudança na atitude nesses indivíduos ao buscarem ter um controle sobre o desenvolvimento de suas carreiras.

Assim, o "*comprometimento"* destes profissionais com seus projetos e equipes e a consciência de que as tarefas precisam ser entregues dentro do prazo com "*pontualidade"*, traduzem para esta categoria uma valiosa consciência de "*responsabilidade"* na qual demonstram pleno entendimento do seu papel, de suas obrigações e do impacto de suas ações na busca de entregar os melhores resultados para suas organizações. Entretanto, este senso de comprometimento e responsabilidade próprios não minimizam a necessidade que os entrevistados demonstraram em "*equilibrar suas atividades laborais com suas prioridades pessoais"*, como, por exemplo, suas famílias e interesses particulares, indicando que estes indivíduos têm conhecimento e valorizam a importância de um "*trabalho flexível"*, onde possam conciliar aspectos profissionais e pessoais, no qual seus desejos e limites sejam

respeitados. Dessa maneira, para esses profissionais a organização deve manter uma postura de acolhimento para com suas necessidades, onde não ultrapasse essa fronteira entre as atribuições organizacionais e sua vida particular, como pode ser visto no relato do Entrevistado 13: "Minha prioridade é mesmo, duas prioridades, poder descansar, eu tenho um problema pra resolver pessoal, que eu consiga resolver esse problema, sem interferir no meu trabalho e sem o trabalho interferir também no meu problema.". Assim, Baruch (2006) e Hekman et al. (2009) salientam que profissional proteano espera que a organização sirva aos seus propósitos, não mais ansiando servi-la, como pode ser observado na postura dos profissionais aqui analisados.

Deste modo, os profissionais de T.I. demonstraram apreço por um vínculo de trabalho que possibilite serem verdadeiros quanto às suas pretensões, sem precisarem ocultar seus objetivos ao trabalharem para as organizações, valorizando conexões nas quais possam ser justos com seus valores e interesses; tendo em vista que, conforme Hall (1976) e De Vos e Van der Heijden (2017) nesta nova perspectiva de carreira são observadas uma série de experiências laborais que possibilitam a ênfase na satisfação pessoal e sucesso psicológico dos indivíduos.

AUTODIREÇÃO

Adaptabilidade

Conforme Gubler et al. (2013) o componente adaptabilidade diz respeito a ser competente e motivado para aprender e estar motivado para se adaptar a um ambiente em mudança.

Por conta dos diversos projetos que esses profissionais atuam, em diferentes áreas, observou-se que eles precisam passar por um processo de "*constantes novos aprendizados",* conforme o relato do entrevistado 03: "eu gosto muito de estudar né, eu gosto muito de aprender e a área de tecnologia ela traz isso pra você, essa parte de tá sempre se atualizando, estudando, sempre aprendendo coisa nova né". Isso faz com que seja natural o processo de "*constante busca por qualificação",* não somente para se manterem na área, já que esta é uma "*área em constante mudança"*, mas também por serem pessoas curiosas e gostam de entender todo o processo do trabalho, conforme revela a entrevistada 07: "a questão do aprendizado apesar de estar a 10 anos nessa mesma área e na mesma empresa são.... eu não faço mesmo trabalho desde que eu entrei lá e nem mesmo trabalho de dois anos atrás como a área vem evoluindo então assim a gente vai evoluindo junto com a área". Esse trecho mostra que, assim como mencionado por Foina e Eiras (2016), por serem caracterizados como profissionais que possuem uma elevada demanda por aperfeiçoamento, estes indivíduos precisam estar inseridos em um contexto organizacional que trabalhe as suas motivações à medida que investe nos seus desenvolvimentos, buscando desafiá-los a trabalhar com o que há de mais moderno em tecnologia, assim como mantendo-os motivados com atividades que estimulem seus talentos. Portanto, conforme Hall (1976) para esses indivíduos, a carreira deve ser reinventada de tempos em tempos.

Nestas passagens ainda fica clara a necessidade de "*versatilidade"* e uma "*necessidade de estar sempre atualizado"* para a carreira multiforme desses profissionais. Assim, o Entrevistado 09 relatou que: "digamos que eu sou uma pessoa que eu meio que sou um Camaleão, assim, profissionalmente eu me adapto muito ao meio na qual eu estou, assim, mas eu já passei por algumas mudanças na [nome da empresa].". Isto confirma o que Piurcosky et al. (2021) afirmam, já que o perfil desses profissionais vem evoluindo ao longo dos anos, sendo caracterizados por atuar não apenas em empresas de tecnologia, mas com a possibilidade de desempenhar suas atividades em diferentes tipos de organizações, mostrando um perfil multiforme.

Esses profissionais, mesmo estando há alguns anos na mesma organização, e sendo fiéis a elas, de modo geral, são "*abertos a possíveis mudanças"* em decorrência de melhorias para a sua carreira e bem-estar como um todo: "não é algo que eu considere assim, que eu fique poxa

vida, né, vou ter que mudar de novo, eu acho que isso é natural, né, esse... esse, mundo aqui toda hora a gente tem que estar mudando e se adaptando não é algo que eu me frustro com isso não, eu acho que a natural mesmo." (Entrevistada 07).

Uma entrevista relatou que há uma predominância de homens na área de T.I., mostrando-se uma "*área eminentemente masculina"*. Das quatro mulheres entrevistadas, três delas trabalhavam no setor público. Esta era a única mulher que trabalhava no setor público por meio de terceirização afirmou ser necessário uma "*superação por ser mulher"*, sendo preciso demonstrar seu potencial.

Ser autodirigido

Gubler et al. (2013) mencionam que o componente "ser autodirigido", busca compreender se tais profissionais têm um sentimento de independência e de estar no comando da própria carreira. Conforme a teoria, pode-se perceber uma necessidade de "*busca por novas experiências"* e assim, "*gostam de desafios no trabalho"*, o Entrevistado 03 relata que: "mesmo com quase 15 anos de casa eu vou, não tem isso não, eu gosto muito de aprender eu gosto muito de desafio e não, não diria, não vou falar não vou porque já tô acomodada, quase servidora né, as pessoas acham "Ah, 15 anos já virou servidora!" Não, posso ir, sem problema nenhum, entendeu?" (Entrevistado 03).

O desejo por novos desafios, que fomentem novos aprendizados, está em acordo com o abordado por Chaudhuri et al. (2018), pois, estes autores confirmam a necessidade desses profissionais de tecnologia da informação de aprendizado para manterem sua empregabilidade, muitas vezes em detrimento da segurança no emprego. Por serem profissionais independentes de suas organizações e por conta de o "*mercado de T.I. está aquecido"* faz com que esses profissionais desenvolvam um "*plano de carreira próprio"*, no qual para alguns seria até mesmo interessante ter uma carreira paralela "*conciliando com uma atuação em outras áreas"* como, por exemplo, na magistratura. Isso confirma o apresentado por Van Der Heijden e De Vos (2015) tendo em vista que esses profissionais notam a frente de suas carreiras realizando a agência individual, no qual é visto por esses profissionais como um fator de sucesso de suas carreiras.

Esses profissionais atuam como "*job hoppers" no início* da carreira em busca de amadurecimento, de novas aprendizagens que proporcionem um novo perfil de profissional. Observou-se ainda que quando eles se identificam com uma empresa eles constroem um comprometimento afetivo no qual se sentem parte da organização, em especial quando eles têm oportunidade de serem acionistas das *startups*. Desse modo, esse vínculo entre esses profissionais, a empresa e os colegas de trabalho fazem com que eles desenvolvam este sentimento de pertencimento. Assim, diferentemente do que afirmam Baruch e Vardi (2016) acerca dos *job hoppers* da perspectiva da carreira proteana, as transições frequentes não limitam a capacidade atingir a maturidade e realizações de alto nível, mas sim, acabam por fortalecer o que eles buscam profissionalmente.

Durante a análise dos dados da pesquisa não foram encontrados somente aspectos característicos da carreira proteana nos indivíduos entrevistados; desta forma, também foram observados aspectos particulares da carreira tradicional, que serão analisados a seguir.

Carreira tradicional

Os profissionais analisados, por vezes, mostram sentir-se acomodados, "*resistentes à mudanças"* e buscam "*manter-se onde estão"*. Este fator não parece seguir uma lógica nem de idade desses profissionais, nem de momento de vida, mas, sim, por "*se sentirem inseguros com seu know-how"*, como pode ser observado na descrição do Entrevistado 05: "meu conhecimento ele não é sólido suficiente para ser um cara que tenha uma senioridade grande em qualquer empresa". Deste modo, esses profissionais estão em "*busca por uma estabilidade"*, seja

trabalhando para órgãos públicos, seja dedicando muitos anos de experiência à mesma empresa, além disso, isso só é possível pois, esse profissional "*acredita no potencial da organização"* e *"buscam crescer dentro dessas empresas"*. Assim, conforme Hall (2004), nem todo indivíduo tem a capacidade de transformar e acompanhar suas necessidades e valores, mostrando assim, que até mesmo profissionais proteanos podem ter aspectos de uma carreira tradicional.

Organização Tradicional

Conforme a análise dos dados, apesar de serem profissionais autodirecionados, ficou evidente, durante as entrevistas, que as organizações nas quais esses indivíduos atuam têm uma considerável importância no seu desenvolvimento. Assim, percebe-se que eles trabalhavam tanto em organizações com traços mais tradicionais, organizações que têm buscado se adequar aos interesses desses indivíduos, quanto organizações com padrões mais flexíveis com esses trabalhadores, no geral essas últimas são *startups*.

As características vistas em organizações mais tradicionais dizem respeito a "*burocratização de processos"* durante o desenvolvimento do projeto, sendo necessário passar por vários gestores até a aprovação final, assim como relata o Entrevistado 16: "tem que ter o aval de um time que tá lá em outro canto e tem que terminar ali tal o time tem que terminar não sei o quê, aí tem que ter o cliente que vai usar o que eu fiz e tal e não sei o quê, no final das contas tudo isso meio que tem uma burocracia, né? É uma das coisas que eu não gosto, mas, assim, faz parte.".

Foram relatados problemas dentro da organização, entre eles o que mais se destacou foram os "*problemas de gestão"*, na qual alguns profissionais mudaram de organização para não ter que lidar com seus chefes devido a situações ou posturas conflituosas vivenciadas na rotina de trabalho. Isso confirma o apresentado por Grimland, Vigoda-Gadot e Baruch (2015), pois, esses indivíduos estão mais propensos a mudar de empregos, organizações e ocupações do que os profissionais tradicionais e lineares caso os seus valores não sejam atendidos.

Ademais, a "*falta oportunidade de crescimento"* nas empresas do setor público, também foi relatado. O entrevistado 06 comenta que: "O [nome da empresa], ele tem uma limitação que de certa maneira para você ganhar mais você só faz isso se você vira chefe, né?" Apresentando assim, uma "*deficiência de encarreiramento"*. Outras *"mudanças organizacionais sem impacto"* foram relatadas pelo Entrevistado 01, também servidor público, o entrevistado relatou: "não houve mudanças tão significativas que eu tivesse que lidar, as que existiram foram essas: as atualizações periódicas, as eventuais mudanças de sistema, às vezes mudanças na organização, nesses 16 anos houve mudanças no organograma, passou, mudou de presidente, a forma de gerir, né, isso mudou, mas não impactou tanto na ponta digamos, assim, onde eu atuo.". Deste modo, tais aspectos negativos são mencionados por Baruch e Vardi (2016), entretanto, observou-se que as organizações têm buscado se adaptar a esses profissionais, conforme apresentado a seguir.

Organização Proteana

As empresas têm buscado se "*adaptar a um novo formato de trabalh*o", especialmente após a pandemia, na qual esses profissionais têm dado preferência em executar os seus trabalhos de forma remota, fazendo com que a organização precise ser mais flexível e se "*adeque às necessidades do profissional"*. Averiguou-se o "*significado da organização"* para esses profissionais. O Entrevistado 13 relatou: "Era uma empresa flexível, absurdamente flexível, uma *startup* que te dava poder e pode atender a qualquer momento, era uma empresa que tinha todos os valores e éticas relacionadas ao que eu realmente procurava, altamente humano, então isso foi meio que o '*match*' perfeito.". Isso mostra que essas empresas estão buscando ter uma gestão organizacional humanizada e flexibilizada (Herrmann et al., 2015).

Assim, essas empresas foram vistas como empresas com "*ações organizacionais que motivam"*. Portanto, pode-se observar que ao contrário do que Moreno Jr et al. (2009) evidenciaram a respeito da fragilidade no vínculo com a empresa entre os profissionais da área de tecnologia da informação, na verdade esses profissionais criam um vínculo de pertencimento com essas organizações desde que tenham a possibilidade de alinhar com seus valores pessoais.

Essas empresas também possibilitam que esses profissionais tenham um "*plano de carreira estruturado"*, proporcionando "*investimentos da empresa em qualificação"*. Além disso, também foi observado, nas empresas que estão se adaptando a esses profissionais, que ocorreu uma "*mudança na forma de avaliação"* de desempenho. O Entrevistado 07 afirmou que: "Então, assim, até isso tá tão refletido na organização que até nas áreas que a gente é avaliado formalmente, vamos dizer, assim, elas mudaram então tem essa parte de agilidade, da visão sistêmica, da proatividade". Assim, pode-se ver que diferentemente do exposto por Irani-Williams et al. (2021) a prática da rotatividade desses profissionais cessa quando eles encontram o que eles buscam, mostrando uma tendência a serem fiéis às suas organizações.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve por objetivo analisar como se desenvolve a trajetória profissional de trabalhadores da tecnologia da informação, a partir das dimensões de carreira proteana. A pesquisa encontrou tanto componentes proteanos nos profissionais como nas organizações na qual eles fazem parte.

Revelou-se que os profissionais de T.I. são indivíduos que necessitam de uma dinamicidade constante em suas atividades. Esta dinamicidade pode ocorrer de maneira motivadora dentro de uma mesma instituição por meio de ações intrínsecas da própria profissão como, por exemplo, projetos desafiadores, oportunidade de entender sobre diferentes áreas de acordo com a necessidade de entendimento do negócio de cada cliente e novas experiências que sejam disponibilizadas para o desenvolvimento da tarefa.

Esta pesquisa observou que os trabalhadores da área de T.I. valorizam de forma considerável o equilíbrio entre suas atividades de trabalho e seus interesses pessoais e quando este equilíbrio não corresponde às suas expectativas há significativa possibilidade de o profissional desvincular-se da organização na busca de ter este elemento atendido em outra empresa, mesmo em detrimento à perda de benefícios considerados até então importantes como fatores financeiros. Isto demonstra que, o que chamaremos aqui de "decisão proteana", pode ser desencadeada mesmo em indivíduos que possuam um perfil tradicional de carreira, mas que, quando não têm certos elementos atendidos pela organização e que para eles são importantes, eles têm a necessidade de tomar uma decisão proteana de migrar para outra empresa.

Ainda foi possível perceber que, diferentemente do que a perspectiva de carreira proteana expõe, foi preciso as organizações se adaptarem para não perderem profissionais qualificados, instituições caracterizadas nesta pesquisa como organizações que buscam ter um perfil proteano. Ademais, esta pesquisa possibilitou fortalecer a necessidade de compreender os requisitos e tendências, não somente, do profissional de T.I., mas evidenciam que profissionais proteanos buscam satisfazer as suas necessidades específicas ajudando as organizações a formular planos de carreira que acolham as necessidades desses profissionais a das próprias organizações.

É importante considerar que, apesar dos trabalhadores da T.I. terem um perfil qualificado, que os mantenham em um grau confortável de empregabilidade, alguns destes profissionais valorizam a estabilidade não só financeira, mas também de vínculo com a empresa, prezando pela manutenção de relações já estabelecidas e que os trariam prejuízos no caso de ruptura, o que pode ser observado claramente de acordo com a valorização do vínculo que estes profissionais desenvolvem com seus colegas de trabalho, revelando a presença de um comprometimento afetivo que os aproximam do desejo de permanência na organização.

Desta forma, esta pesquisa entendeu que o trabalhador de T.I. não inicia sua trajetória com um perfil tradicional ou proteano, e sim, ele desenvolve a tendência a um ou outro de acordo com a conveniência de atendimento aos seus interesses e necessidades, na busca de atingir seus próprios objetivos de carreira. Também há de se destacar que a tendência do indivíduo a possuir um perfil de carreira proteano não está diretamente ligado ao seu nível de qualificação, tão pouco à sua idade e sim ao atendimento de seus interesses. Assim, pode-se concluir que algumas das principais estratégias para a retenção desses profissionais diz respeito ao desenvolvimento e aplicação de práticas organizacionais proteanas, ou seja, que proporcionem um trabalho flexível, no qual o trabalhador possa realizar quando necessário suas atividades de maneira remota, elementos que possibilitem a formação e desenvolvimento desse profissional, com constantes desafios e aprendizados, assim como processos e rotinas de trabalho que respeitem seus limites, além de condutas motivacionais como clareza nos processos, cultura de uma comunicação eficiente e *feedback*, disponibilidade de ferramentas condizentes com a operacionalização da função, salários e benefícios apropriados com o desempenho da atividade e com o mercado, assim como a concepção de um trabalho que traga significado para este profissional favorecendo um sentimento de realização.

Os achados desta pesquisa têm importantes contribuições teóricas e práticas. Como contribuição teórica esta pesquisa amplia a teoria da carreira proteana, para uma perspectiva de organizações proteanas. Como principal contribuição prática o artigo mostra que são necessárias intervenções gerenciais que atendam a esses indivíduos multiformes e possibilitem sua retenção, como a flexibilização do horário de trabalho e a possibilidade de desenvolver as atividades de forma remota.

Como agenda de pesquisa sugere-se realização de outras pesquisas qualitativas com outras categorias profissionais para verificar o perfil proteano. Ademais, sugere-se realizar uma pesquisa diretamente com as organizações para confirmar o perfil proteano, neste estudo ficou claro esse perfil em *startups*, mas sugere-se averiguar em outros tipos de organizações e até mesmo fazer um comparativo entre os perfis de empresas. Também, segure-se como agenda de pesquisa, a realização de um estudo voltado para as mulheres na área de tecnologia da informação, tendo em vista que embora a presença feminina esteja gradativamente aumentando na área de T.I. ainda é perceptível a escassez deste gênero no setor.

REFERÊNCIAS

Arnold, L. (2016). *Strategies for reducing high turnover among information technology professionals* (Doctoral dissertation, Walden University).

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo: edição revista e ampliada. *São Paulo: Edições*, *70*, 280.

Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, *16* (2), p. 125-138.

Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, *27*(2), 355-372.

Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2018). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 84-111.

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, *10*(2), 141-163. https://doi.org/10.1177/004912418101000205.

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, *112*, 172-184.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational dynamics*, *28*(2), 37-52.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, *69*(1), 4-18.
Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, *69*(1), 30-47.
Busch, P., Venkitachalam, K., & Richards, D. (2008). Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. Knowledge and Process Management, *15*(1), 45–58.
Burell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis. *Elements of the sociology of corporate life*.
Ceribeli, H. B., das Graças Brito, A., & Maciel, G. N. (2021). Desenvolvimento Humano, empregabilidade percebida e intenção de permanência no setor de TI. *Revista de Administração FACES Journal*, *20*(2), 69-88.
Chaudhuri, S., Hirudayaraj, M., & Ardichvili, A. (2018). Borrow or grow: an overview of talent development/management practices in Indian IT organizations. *Advances in Developing Human Resources*, *20*(4), 460-478.
Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 17(3), 336-354.
Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*.
De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, *73*(3), 449-456.
De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current opinion in environmental sustainability*, *28*, 41-50.
Foina, P. R., & Eiras, V. L. (2016). Os desafios motivacionais na gestão dos profissionais de TI: estudo de três empresas. *Universitas: Gestão e TI*, *6*(2).
Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: The impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(6), 1074-1094.
Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S23-S40.
Hall, D.T. (1976). Careers in Organizations. California: Goodyear Pub, Pacific Palisades.
Hall, D. T. (2002). Careers in and out organizations. London: Sage Publications.
Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, *65*(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006.
Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 129-156.
Hekman, D. R., G. A. Bigley, H. K. Steensma & J. F. Hereford (2009). 'Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees', *Academy of Management Journal*, 52, pp. 506–526.
Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. Journal of Vocational Behavior, 88, 205–214.
Irani-Williams, F., Tribble, L., Rutner, P. S., Campbell, C., McKnight, D. H., & Hardgrave, B. C. (2021). Just Let Me Do My Job! Exploring the Impact of Micromanagement on IT Professionals. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, *52*(3), 77-95.

Jiang, J. J., Huang, W. W., Klein, G., & Tsai, J. C. A. (2018). The career satisfaction of IT professionals with mixed job demands. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *67*(1), 30-41.
Kaushal, P., & Vashisht, S. (2021). Protean Career Orientation, Career Decision Self-efficacy and Career Outcomes of Millennial IT Professionals. *Management and Labour Studies*, *46*(3), 248-262. doi: 10.1177/0258042X21991016.
Kilimnik, Z. M. Dias, S. M. O., & Jamil, G. L. (2012). Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, *11*(2).
Moreno Jr., V. D. A., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Farias, E. D. (2009). Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, *6*, 437-462.
Moura Junior, P. J. D., & Helal, D. H. (2014). Profissionais e profissionalização em Tecnologia da Informação: indicativos de controvérsias e conflitos. *Cadernos EBAPE. BR*, *12*(2), 321-338.
Pereira, L. C. O., de Albuquerque, N. B. C., da Silva Morgado, S. R. F., Sabbadini, F. S., Gonçalves, A. A., de Carvalho Oriol, E., & de Souza Valle, R. (2021). Evasão de Profissionais de TI nos Tribunais de Contas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E45), 372-385.
Pipoli, G., & Fuchs, R. M. (2011). Retaining IT professionals. In J. Luftman, *Managing IT human resources: considerations for organizations and personnel* (pp. 130-149). USA: IGI Global.
Piurcosky, F. P, Frogeri, R. F., Portugal Junior, P. D. S., & Oliveira, D. M. (2021). Perfil e particularidades sobre a profissão e o profissional de Tecnologia da Informação no Sul de Minas Gerais. *Revista de Sistemas e Computação-RSC*, *11*(1).
Ramos, E. A. D. A., & Joia, L. A. (2014). Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de tecnologia da informação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *15*(4), 75-109.
Sok, J.; Blomme, R.; Tromp D. (2013).The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 274-284.
Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. Journal of management, 35(6), 1542-1571.
Souza Neto, J. &, Carvalho, L. E. M. (2020). A Avaliação da Governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. Revista do Serviço Público, 71, 345 – 374.
Supeli, A., & Creed, P. A. (2015). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. Journal of Career Development, 43(1), 66–80.
Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In: *Handbook of research on sustainable careers*. London, UK: Edward Elgar Publishing.