

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

Simone da Silva Costa

**DELINEANDO PERFIS DE SENIORIDADE EM TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: um estudo com profissionais brasileiros**

PORTO ALEGRE

2022

Simone da Silva Costa

**DELINEANDO PERFIS DE SENIORIDADE EM TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: um estudo com profissionais brasileiros**

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

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder

PORTO ALEGRE

2022

RESUMO

A partir da transformação social atual se torna necessário entender como a Administração atenderá a nova demanda que surge no mercado, identificando as diferenças dos perfis de senioridade na área de Tecnologia da Informação (TI), no contexto dos profissionais brasileiros, em termos de competências, de aprendizado e de experiência. Para esse estudo foi utilizado como metodologia de pesquisa o formato qualitativo de caráter exploratório; os participantes, profissionais de TI e Tech Recruiter, foram escolhidos por acessibilidade e conveniência, utilizando para coleta de dados entrevistas semiestruturadas. Para análise de dados, gerados pelas entrevistas, aplicou-se o método de análise de conteúdo. De forma geral, identificou-se as competências necessárias para cada diferente perfil de senioridade, tanto pela visão do Tech Recruiter como do profissional de TI; também foi comprovado a trajetória subjetiva e empírica de aprendizado e de desenvolvimento do profissional de TI, a partir de sua experiência; e, por fim, se constatou, de forma parcial, práticas de gestão de pessoas relevantes para o desenvolvimento do profissional de TI, a partir da percepção dele; não conseguindo concluir pela visão dos participantes da área de recursos humanos, devido o seu foco organizacional estar relacionado a etapa de recrutamento e seleção, não a etapa de treinamento e de desenvolvimento dentro da estrutura organizacional.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação (TI); Gestão de pessoas; Profissional de TI; Senioridade; Nível de cargo; Competências.

ABSTRACT

From the current social transformation it becomes necessary to understand how Management will attend the new demand that arises in the market, identifying the differences of seniority profiles in the area of Information Technology (IT), in the context of Brazilian professionals, in terms of skills, learning and experience. For this study, the research methodology used a qualitative format of exploratory nature; the participants, IT professionals and Tech Recruiters, were chosen by accessibility and convenience, using semi-structured interviews for data collection. For data analysis, generated by the interviews, the content analysis method was applied. In general, the necessary competencies for each different seniority profile were identified, both from the Tech Recruiter's and the IT professional's point of view; the subjective and empirical learning and development trajectory of the IT professional, based on his experience, was also proven; and, finally, it was verified, in a partial way, relevant people management practices for the development of the IT professional, from his perception; not being able to conclude by the vision of the participants from the human resources area, due to its organizational focus being related to the recruitment and selection stage, not the training and development stage within the organizational structure.

Keywords: Information Technology (IT); Human resource management; IT professional; Seniority; Job level; Competences.

RESUMEN

A partir de la actual transformación social se hace necesario entender cómo la Administración atenderá la nueva demanda que surge en el mercado, identificando las diferencias de los perfiles de seniority en el área de Tecnología de la Información (TI), en el contexto de los profesionales brasileños, en términos de competencias, aprendizaje y experiencia. Para este estudio se utilizó como metodología de investigación el formato cualitativo de naturaleza exploratoria; los participantes, profesionales de TI y Tech Recruiter, fueron elegidos por accesibilidad y conveniencia, utilizando para la recolección de datos entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de los datos, generados por las entrevistas, se aplicó el método de análisis de contenido. En general, se identificaron las competencias necesarias para cada uno de los diferentes perfiles de antigüedad, tanto desde el punto de vista del Tech Recruiter como del profesional de TI; también se comprobó la trayectoria subjetiva y empírica de aprendizaje y desarrollo del profesional de TI, a partir de su experiencia; y, finalmente, se verificó, de manera parcial, las prácticas de gestión de personas relevantes para el desarrollo profesional de TI, a partir de su percepción; no pudiendo concluir por la visión de los participantes del área de recursos humanos, debido a que su enfoque organizacional está relacionado con la etapa de reclutamiento y selección, no con la etapa de capacitación y desarrollo dentro de la estructura organizacional.

Palabras clave: Tecnología de la información (TI); Gestión de personas; Profesional de la TI; Senioridad; Nivel de trabajo; Competencias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistemas de Gestão - Participação no Uso nas Empresas	35
Figura 2 - Mapa mental referente aos recursos de TI na percepção dos Tech Recruiters	36
Figura 3 - Mapa mental das características de diversidade humana percebidas pelos TR sobre o perfil dos profissionais de TI	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linha cronológica da área de gestão de pessoas no Brasil.	17
Quadro 2 - Modelos de gestão de pessoas	18
Quadro 3 - Definição de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)	22
Quadro 4 - Dimensões de competência das profissões	23
Quadro 5 - Competências técnicas e comportamentais do profissional de TI	24
Quadro 6 - Competências do profissional de arquitetura em TI	25
Quadro 7 - Características dos níveis de senioridade	27
Quadro 8 - Perfil dos respondentes	31
Quadro 9 - Resumo dos tópicos quanto conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI em processos seletivos	38
Quadro 10 - Aspectos comportamentais versus aspectos técnicos observados	40
Quadro 11 - Conhecimentos, habilidades e atitudes na diferenciação de senioridade em profissionais de TI pela percepção dos TR.	43
Quadro 12 - Resumo quanto os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, as definições críticas e as características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho na posição atual dos profissionais.	52
Quadro 13 - Resumo quanto aos conhecimentos, às habilidades, às atitudes, às definições críticas e às características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho para o avanço de nível/cargo na carreira profissional.	54
Quadro 14 - Aspectos da diversidade humano pela percepção dos profissionais de TI	56
Quadro 15 - Comparativo das Competências, Habilidades e Atitudes pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores	59
Quadro 16 - Comparativo das Competências, Habilidades e Atitudes pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores para próximos passos da carreira	60
Quadro 17 - Comparativo Perfil Comportamental pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores	61
Quadro 18 - Comparativo visão estratégica do profissional de TI para as empresas pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores	61

LISTA DE SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de Software Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e
Brasscom	Comunicação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
GP	Gestão de Pessoas
PHP	<i>Hypertext Preprocessor</i>
RH	Recursos Humanos
SAP	<i>System Applications and Products in Data Processing</i>
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SQL	<i>Structured Query Language</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TR	<i>Tech Recruiter</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	15
2.2 GESTÃO DE PESSOAS E TI	15
2.3 PROFISSIONAL DA TI E CONTEXTO DO SURGIMENTO DA PROFISSÃO	19
2.4 O TRABALHADOR EM TI COMO ATIVO INTELECTUAL ESTRATÉGICO E COMPETITIVO	19
2.5 COMPETÊNCIAS EM TI	21
2.6 NÍVEL DE CARGO OU SENIORIDADE	26
3. METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA	30
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	31
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	31
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1.1 Entrevistas com Tech Recruiters	34
4.1.1.1 Recursos de TI utilizados pela empresa/empresa cliente e conhecimento especializado do <i>Tech Recruiter</i> :	34
4.1.1.2 Conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI em processos seletivos	36
4.1.1.3 Conhecimentos, habilidades e atitudes distintivas entre profissionais de TI júnior, pleno e sênior	41
4.1.1.4 Percepções quanto à influência de aspectos da diversidade humana nos perfis dos profissionais de TI	44
4.1.1.5 Percepções quanto ao caráter estratégico do profissional de TI na organização	46
4.1.2 Entrevistas com Profissionais de TI	47
4.1.2.1 Áreas de atuação dos profissionais pesquisados	47

4.1.2.2 Contexto da formação em TI dos profissionais (tempo de formação, cursos, certificações, etc.)	48
4.1.2.3 Conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho na posição atual dos profissionais	49
4.1.2.4 Conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho para o avanço de nível/cargo na carreira profissional	52
4.1.2.5 Práticas de gestão de pessoas consideradas relevantes pelos profissionais de TI para o avanço do profissional em níveis de senioridade	55
4.1.2.6 Percepções quanto à influência de aspectos da diversidade humana nos perfis dos profissionais de TI	56
4.1.2.7 Percepções quanto ao caráter estratégico do profissional de TI na organização	57
4.1.3	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	70
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA SEMI-ESTRUTURADA (PROFISSIONAIS DE TI)	72
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA SEMI-ESTRUTURADA (RECRUTADORES DE TI)	74

1. INTRODUÇÃO

A evolução do sistema capitalista e as inovações trazidas pela evolução do modelo trouxeram um novo formato de mão-de-obra qualificada ao mercado, responsável pela performance humano-máquina, a qual constrói diariamente novas aplicações e tecnologias voltadas ao uso de informação. Todo esse contexto foi fundamental para a mudança no conceito de trabalho e para a revolução da informação.

Tecnologia, em sua definição literal linguística, é a “ciência cujo objeto é a aplicação do conhecimento técnico e científico para fins industriais e comerciais” (TECNOLOGIA, 2008-2021). Linguisticamente, a tecnologia, também, é definida como o “conjunto dos termos técnicos de uma arte ou de uma ciência” (TECNOLOGIA, 2008-2021). A origem da palavra vem da Grécia, *téchne* (arte ou ofício) e o sufixo *logia* de estudo; logo, podemos entendê-la como um desenvolvimento laboral humano, ocorrido a partir do contexto da evolução do conhecimento por parte da humanidade (CORRÊA; BRANDEMBEG, 2020). De maneira literal, a informação é “ato ou efeito de informar” (INFORMAÇÃO, 2008-2021).

Logo, podemos entender que tecnologia da informação é uma ciência que, para fins industriais e comerciais, ou seja, para um mercado, realiza o ato e efeito de informar como técnica dentro de seu sistema. Logo, a Tecnologia da Informação (TI) é um produto que vai além da era moderna.

Contudo, com a modernização e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, dentro da sociedade, fez surgir o conceito de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Portanto, o termo TIC, segundo Corrêa e Brandembeg (p. 38, 2020) “se refere aos dispositivos eletrônicos e tecnológicos mais antigos, em que se incluem o rádio, a televisão, o jornal, mimeógrafo, e até as mais atuais como o computador, a internet, o tablet e smartphone os quais tem a finalidade de informar e comunicar”.

Para que possamos ter acesso aos produtos e serviços gerados a partir da Tecnologia da Informação (TI), se torna necessário uma mão-de-obra especializada para operar com essa técnica. A partir dessa necessidade nasce a demanda para os profissionais de TI. O profissional de TI é definido como o indivíduo que atua na área de TI com atividade remunerada. Os postos são relacionados ao design, suporte

operacional, programação de computadores, implantação de sistemas, testes de sistemas, gerência e usuários (MOURA JUNIOR; HELAL, 2014). Para a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), por sua vez, prevê que os profissionais de TI podem ser: diretores, administradores, gerentes, analistas, consultores ou tecnólogos (SOUZA, 2018). Cargo é a ocupação oficial do empregado, que, segundo Oliveira (2017), pode ser classificado, por exemplo, por nomenclaturas como júnior, pleno e sênior.

Com isso, a partir do crescimento tecnológico e da globalização, atuar assertivamente com as informações é um dos objetivos principais organizacionais para a nível competitivo para a empresa e um desafio de grande escala para os administradores de atuar frente esse novo contexto social (SILVA; ALVES; FARINA, 2021). Com a importância para o negócio, alçada pela área de TI, e as alterações que ela trouxe em todos seus níveis, as áreas complementares precisaram se transformar para compor essa mudança de cenário e a área de gestão de pessoas e recursos humanos da empresa foi uma dessas impactadas.

Dentre essas reformas, um dos métodos que cresceu com essa mudança, para a área de gestão de pessoas, foi a gestão por competências. Conforme Souza, Bahia e Vitorino (2020), entende-se a competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos junto aos postos de trabalho, reafirmando o conceito estreito da qualificação e se voltando ao desenvolvimento humano, abrangendo-se o uso social, intelectual e científico.

Para uma organização, de acordo com Oliveira *et al.* (2018), pensando em sua estratégia, é fundamental a colaboração entre competências organizacionais da firma e competências individuais de funcionários. Como competências organizacionais entendemos como essenciais, distintas, unidades de negócio e suporte. Pensando no cenário individual, conforme Nunes, Bilac e Luz (2020), podemos definir como: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidade e ter visão estratégica.

No meio acadêmico, aparentemente não existem estudos nacionais que esclareçam pontualmente as características essenciais (para além de meras “listas de competências”) definidoras e diferenciais entre os níveis Júnior, Pleno e Sênior de carreira, bem como as definam em termos não apenas de competências

(conhecimentos, habilidades e atitudes), mas também de etapas de carreira, de experiência e aprendizado.

Parece, então, haver ainda um gap em uma definição mais pontual dos elementos que diferem o Júnior, o Pleno e o Sênior em termos de, por exemplo, não somente conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a cada nível, mas em compreender como aprendem, como adquirem experiência, e como a consolidam em cada diferente etapa da carreira, em consonância, inclusive, com a etapa da vida e da formação.

Ao entender o contexto complexo e diverso de conhecimento prático dos profissionais de TI atuais e, principalmente, sua diversidade de aplicações, é necessário entender sua divisão corporativa de senioridade (Júnior, Pleno, Sênior) nos aproveitando dos conceitos existentes na Administração para apoiar a tomada de decisão dos gestores desses trabalhadores e, também, a melhor visão de jornada de carreira dos trabalhadores em sua vivência na profissão.

Tem-se, então, a seguinte questão de pesquisa:

Como se diferem, em termos de competências, aprendizado e experiência, os diferentes perfis de senioridade na área de Tecnologia da Informação, no contexto dos profissionais brasileiros?

Este estudo visa correlacionar os conhecimentos específicos da Administração para definição e clareza quanto a gestão, a carreira e a jornada dos colaboradores de TI. De forma crítica e objetiva, busca agregar para gestão de pessoas uma definição de elementos distintivos, em termos não somente de competências, mas de aprendizado e aquisição de experiência, de profissionais dos níveis Júnior, Pleno e Sênior de TI, buscando inclusive questionar criticamente se os modelos atuais baseados em gestão por competências dão conta de definir estes perfis na atualidade no mercado de trabalho no Brasil.

Segundo relatório da Brasscom (2021), atualmente o setor de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) apresentou um crescimento até junho de 2021 de 7,2% em relação a 2020, no que tange a geração de emprego. Totalizando 64.354 empregos, ultrapassando o saldo de contratações dos últimos anos, chegando a um total de 961.277 profissionais. Contudo, a maior dificuldade encontrada hoje pelas empresas é a falta de mão de obra qualificada para o setor de TIC. Existem muitas demandas para poucos profissionais disponíveis (MALINOSQUI, 2021).

O mercado de TI está extremamente aquecido no Brasil, segundo Agrela (2021), conforme dados da Datahub, a quantidade de aberturas de empresas de tecnologia no Brasil subiu 210% em 2020, ante 2011. Logo, é de extrema importância para o desenvolvimento de empresas do setor profissionais capacitados e de diferentes senioridades. Por isso, ter essa identificação clara para seus profissionais também trará maior clareza àqueles que buscam a mão de obra do setor, seja para trabalho, para carreira ou para academia.

Para o mercado de TI esse servirá também para esclarecer, àqueles que o buscam, quais podem ser as melhores práticas para aumentar o desempenho e ter maior facilidade no entendimento de evolução de carreira na área. Ainda para o trabalhador do mercado, esse estudo servirá para compreensão de características que serão competitivas para seu desenvolvimento, entregando maiores esclarecimentos sobre expectativa para com ele e com o mercado de trabalho. Com isso, poderá ajudar aos gestores, principalmente os quais não são nativos administradores de formação, a serem ainda mais assertivos na tomada de decisão quanto à gestão de pessoas na TI.

O intuito acadêmico, com a revisão de conceitos e a aplicação prática, é aproximar a visão teórica acadêmica com o mercado de TI atual, buscando a melhoria contínua em nossas teorias. Para as organizações, o estudo busca entregar uma visão estratégica para gestão de pessoas de TI, aproximando o entendimento administrativo de um processo atual e cotidiano e, também, em alta ascensão no mercado brasileiro.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Logo, o objetivo geral deste estudo é **definir características, na atualidade e no contexto dos profissionais brasileiros, para os diferentes perfis de senioridade na área de Tecnologia da Informação.**

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos do estudo temos:

- Identificar, na visão de recrutadores em TI, quais seriam as competências (definidas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) consideradas essenciais para cada diferente perfil de senioridade;
- Identificar, na visão dos próprios profissionais de TI, quais seriam as competências (definidas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) que eles próprios consideram essenciais para cada diferente perfil de senioridade;
- Coletar e analisar, junto aos profissionais de TI pesquisados, de diferentes níveis de senioridade, relatos sobre como aprendem e desenvolvem experiência no trabalho;
- Comparando percepções de recrutadores e profissionais, identificar as necessidades mais importantes de treinamento e desenvolvimento de competências para a construção destes perfis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados alguns conceitos e considerações sobre os temas abordados neste estudo: tecnologia da informação (TI), gestão de pessoas e TI, o profissional de TI, o trabalhador da TI como ativo intelectual estratégico e competitivo, competência em TI e nível de cargo/senioridade.

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia da Informação (TI) é, conforme explorado anteriormente, uma ciência ou um corpo de conhecimentos, relacionados com informação, ou seja, com o ato e o efeito de comunicar. Dentro deste conceito temos as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), uma evolução do ramo de TI voltado ao instrumental criado para lidar com a informação, como, por exemplo, smartphone, computadores e afins.

Desta forma é importante entender que, segundo Cruz (2019), Tecnologia da Informação (TI) é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e/ou processar dados ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer seja aplicada no produto, quer seja aplicada no processo. Para De Souza *et al.* (2020), TI pode ser definida como as séries de tarefas e de soluções criadas por uma máquina, dentro do espectro das TICs, que busca realizar a armazenagem, a segurança, a aquisição, o acesso, a gestão, o processamento e o consumo das informações.

Além deste contexto teórico, existe uma estrutura para operacionalizar o conceito, para com isso contamos com o entendimento dos componentes de TI. Dentro desses componentes encontramos recursos como, por exemplo, hardware, software e redes (ARAÚJO, 2017). Entendemos como hardware recursos como máquinas e mídia; software como programas e procedimentos; e, rede como mídia de comunicações e apoio de rede (SMITH *et al.*, 2020).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E TI

Gestão de pessoas (GP), conhecida também como gestão de recursos humanos (RH), primordialmente, retrata o desenvolvimento de suas funções e de

suas competências no que tange sua aplicação organizacional (CARON *et al.*, 2021). Segundo os autores, para desenvolverem suas funções e competências, a área possui três áreas técnicas de gestão, sendo elas: atuar frente às necessidades dos colaboradores para se desenvolverem em suas funções característica; atuar a demanda de treinamento dos funcionários para otimizar seu desempenho; e atuar no fomento dos profissionais, como forma de remuneração, e controle hierárquico.

Para Silva (2018), gestão de pessoas é a administração dos recursos humanos através de métodos, políticas, práticas e técnicas, com o objetivo de maximizar o capital humano. Para Dutra (2017) o conceito de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo.

Para Varzoni e Amorim (2021) os modelos de gestão, como, por exemplo, gestão de pessoas, representam um conjunto de aspectos centrais que envolvem as formas de estruturação, de organização e de funcionamento das organizações. Segundo Caron *et al.* (2021) a gestão de pessoas busca a cooperação do indivíduo para com a organização e da organização para com o indivíduo a partir da conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais. Atualmente, segundo Oliveira (2021), gestão de pessoas se tornou a área que constrói talentos através de um conjunto constituído de processos e técnicas que cuidam do capital humano nas organizações.

A partir do estudo realizado por Oliveira (2018), podemos identificar a linha cronológica, com foco no contexto brasileiro, da evolução da área de gestão de pessoas representado pelo Quadro 1:

Quadro 1 - Linha cronológica da área de gestão de pessoas no Brasil.

Período	Característica
Anterior a 1930	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de um departamento próprio para a administração de pessoas; - Foco somente no recrutamento e seleção; - Critério primordial de seleção era a força física do trabalhador.
Década de 1930	<ul style="list-style-type: none"> - Início da administração de pessoal; - Foco da área na documentação legal dos profissionais.
Posterior à década de 1930	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da verdadeira legislação trabalhista; - Criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio; - Foco na aplicação das leis trabalhistas.
1943	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilização das leis trabalhistas (CLT) no Brasil; - Departamento pessoal como forma de acompanhamento dessas leis.
1945	<ul style="list-style-type: none"> - Realizam-se os primeiros estudos quanto liderança, democracia no trabalho e motivação; - Aplica-se uma atenção maior ao poder das relações informais no ambiente de trabalho.
Década de 1950	<ul style="list-style-type: none"> - Ápice das escolhas de RH; - Gerente de RH: função que relaciona a área com a ciência humana; - Treinamento como foco de trabalho a partir da implementação da indústria automobilística.
Entre as décadas de 1950 e 1970	<ul style="list-style-type: none"> - Fase administrativa e sindicalista; - Sindicalismo presente nas relações entre capital e trabalho.
Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> - Início do cuidado maior com as condições de trabalho ideais, no que tange saúde e segurança do trabalhador; - Psicólogos e Administradores começam a fazer parte da área de RH.
A partir de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Foco estratégico na aprendizagem do funcionário, devido ao contexto competitivo e desenvolvimento tecnológico. - Início do conceito de gestão de pessoas.
Atualmente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão estratégica de pessoas focada em uma visão sistêmica e abrangente a respeito dos processos organizacionais e das pessoas nas relações de trabalho; - Empresas englobam a gestão de pessoas no desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos.

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2018), p. 12.

Na visão da organização, a evolução da área de RH é vista na ocorrência de quatro modelos de gestão de pessoas (OLIVEIRA, 2021, p. 46). Segundo os autores são eles:

Quadro 2 - Modelos de gestão de pessoas

Modelo	Característica
Departamento de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Opera para registro de pessoas e alocação de trabalho; - Responsável pela comunicação, atuando com reclamações dos trabalhadores, devido ao distanciamento entre eles e os gestores; - Trabalhadores eram considerados apenas componentes da organização, logo, eram tratados com imparcialidade e distanciamento pela organização.
Gestão de comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Integração do funcionário com a organização; - Incorporação de conceitos psicológicos; - Tratamento do colaborador como sujeito passivo, podendo ser mobilizado em prol do sucesso da organização.
Gestão estratégica de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo da área com os objetivos organizacionais; - Atuação para orientar sobre adaptações quanto mudanças da empresa; - Necessidade para implementação das estratégias internas e externas; - Direcionamento dos funcionários para os objetivos da empresa, otimizando suas tarefas.
Modelo de gestão baseado nas competências	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e/ou mapeamento das competências (organizacionais e individuais) necessárias para o comprometimento entre colaborador e organização; - Trabalhadores deixam de ser instrumentos estratégicos e passam a ser agentes estratégicos da empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira *et al.* (2021), p. 46.

Logo teóricos da Administração, como, por exemplo, Henry Fayol e Frederick Taylor, foram os principais influenciadores na construção da gestão de pessoas (DUTRA, 2017). Entendemos que conforme Oliveira (2018) apresenta em sua linha cronológica a década de 1990 foi o início de novas frentes tanto para gestão de pessoas como para a área de Tecnologia da Informação, pelo relato de Moura Junior e Helal (2014).

Com isso, entendemos que em TI o processo evoluiu ao encontro do que acontecia na gestão de pessoas. Logo, devido a evolução da área e, por exemplo, o aumento do consumo de informação pelas organizações, surge então a necessidade de disseminação da informação, pois com a atualização da tecnologia, necessita de profissionais que soubessem trabalhar e entender o sistema como também auxiliar nos processos de TI da organização (OLIVEIRA, 2021).

Com a importância para o negócio atingida pela TI e as alterações que ela trouxe em todos seus níveis, as metodologias de gestão de pessoas precisaram se

estabelecer também para essa competitividade. Com isso frentes como, por exemplo, a desburocratização, reengenharia e downsizing; a gestão por competências; e, a gestão do conhecimento (KNEVITZ, 2011) surgem como frentes de gestão para otimizar a vivência dos colaboradores nessa visão de organização competitiva moderna.

2.3 PROFISSIONAL DA TI E CONTEXTO DO SURGIMENTO DA PROFISSÃO

Com o aumento no consumo de tecnologia no contexto organizacional, surge a necessidade de disseminação da informação na estrutura. Com isso, além de uma infraestrutura robusta de tecnologia, é necessário operadores que saibam trabalhar e entender o sistema, como também auxiliar nos processos da organização no que tange à tecnologia da informação (OLIVEIRA, 2021). A área de TI possui um conjunto de diversas especializações e seus profissionais são os responsáveis por sustentar a infraestrutura tecnológica complexa e os sistemas de informações gerenciais (SIG), em um mundo conectado em redes (SOUZA *et al.*, 2020).

A profissão do engenheiro de software, por exemplo, ou desenvolvedores de software, se caracteriza por diferentes tipos de cargos, os quais atuam em uma companhia em diferentes setores, fazendo uso da tecnologia como ferramenta para gerar produtos e serviços (FARIAS, 2021). Segundo Souza *et al.* (2020), TI possui uma rede de diversas especializações, como desenvolvimento de sistemas; além da análise, do projeto e da programação; gestão de bancos de dados, especialistas em redes, segurança da informação, entre outros.

2.4 O TRABALHADOR EM TI COMO ATIVO INTELECTUAL ESTRATÉGICO E COMPETITIVO

Atualmente o mundo gira em torno de tecnologias. Muito além de automatizações e processamentos, está no dia-a-dia: celular, televisão, automóveis e, também, nas organizações. Logo, para que essas tecnologias implantadas em uma organização funcionem conforme seu esperado é necessário profissionais de TI que possuam conhecimento para manusear, implantar, administrar, buscar novas ferramentas que irão auxiliar no processo de gestão de uma organização. O que irá

proporcionar menos trabalho, ganho de desempenho, buscando crescimento e lucro (ZILLI, 2019).

Segundo Souza (2018), com o passar dos anos foram se tornando possíveis, por exemplo, atividades de criação, desenvolvimento de produtos e de serviços (software), trabalhando operacionalmente ou no plano estratégico, em atividade individual ou em equipe na área de TI. Com isso, conforme identificado para a GP, segundo Dutra (2017), as organizações dependem cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Devido o profissional de TI estar intrinsecamente ligado com o produto e serviço final, ele se tornou de suma importância e estratégia para as organizações que consomem e prestam serviços de TI.

Ao encontro da evolução da área de TI, e, também, das mudanças no perfil do cliente da TI, os seus profissionais também se aprimoraram. Para a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), por sua vez, prevê que os profissionais de TI podem ser: diretores, administradores, gerentes, analistas, consultores ou tecnólogos (SOUZA, 2018).

Logo, o trabalho dos profissionais de TI acarreta em um papel significativo nas organizações, agregando nos processos nos quais trabalham com a disseminação das informações. E, por meio da sua formação que proporciona a ele o conhecimento necessário para isso, auxilia a empresa a atingir melhores resultados nos seus processos de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2021). Ou seja, conforme a autora explica, a integração desse profissional de TI nas organizações proporcionará que elas alcancem uma visão estratégica quanto à tecnologia e à inovação na execução de novas práticas e convicções que estão atribuídas a ele, como, por exemplo, promover um diferencial na organização em relação às suas concorrentes.

Segundo Souza (2018), os profissionais de TI precisam investir em sua formação profissional cada vez mais completa, para além de cursos acadêmicos e complementares referente a metodologias, as técnicas, e as certificações específicas da área. Com sua formação que o proporciona o conhecimento necessário para efetivamente atuar em sua função, é peça fundamental para ajudar a empresa a atingir seus resultados no seus processos de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2021).

2.5 COMPETÊNCIAS EM TI

Segundo Brandão (2017, p. 1) “o termo competência deriva do latim *competentia* que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio”. O adjetivo competente, então, significa aquele que é capaz de agir adequadamente frente a uma situação, adotando medidas compatíveis, proporcionais, apropriadas à circunstância. Logo, no cotidiano, a expressão é utilizada para qualificar o indivíduo capaz de resolver algo, fazer determinada coisa.

Como anteriormente discutido, ao nos aproximar dos teóricos pioneiros dos conceitos de Gestão de Pessoas (GP), era considerado as habilidades corporais, como, por exemplo, a destreza física e a rapidez na execução das tarefas, como forma de avaliar o desempenho dos funcionários em sua função. No novo questionamento que surge com a entrada dos novos modelos na área de GP, surge a noção “do corpo ao cérebro”, ou seja, atraindo uma visão onde o desempenho não está somente nas habilidades corporais, e, com isso, investindo no entendimento sobre a iniciativa dos funcionários sobre determinada tarefa no posto de trabalho, avaliando o entendimento de problemas de desempenho e a capacidade de iniciativas deles (SOUZA *et al.*, 2020).

O conceito de gestão por competência, seus primeiros registros, são datados da década de 70 (NUNES; BILAC; LUZ, 2020). O conceito de competência foi proposto inicialmente por David McClelland, em 1973. Ele a partir das experiências nas quais obteve bons resultados, propõem verificar pessoas que tiveram sucesso em suas ocupações ou cargos, investigar os fatores determinantes de seu sucesso, e, com isso, verificar o quanto podem ser ensinados para outras pessoas. Esses fatores determinantes de sucesso foram chamados de competências diferenciadoras (DUTRA, 2016). Segundo o autor, Boyatzis, em 1982, apoiou a estruturação do conceito, nos Estados Unidos, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo, procurando fixar ações ou comportamentos efetivos esperados.

Gestão por Competência (GC) surgiu como uma forma de valorização do capital humano. A valorização do profissional é o caminho para sustentar seus resultados e assim tornar a organização mais competitiva, produtiva e comprometida, alcançando diferencial competitivo (NUNES; BILAC; LUZ, 2020). Esse movimento surgiu como exigência para a necessidade de aumentar a capacidade dos

profissionais no que tange: entender e resolver problemas circunstanciais, transformar as ações em resultados produtivos para a organização. Isso demandou um novo modelo de práticas de gestão de pessoas (SOUZA *et al.*, 2020). E sua emergência está ligada com o fato que os colaboradores não são meros operacionais e têm ligação direta com a estratégia da empresa e seus resultados.

Logo, podemos entender, conforme Souza *et al.* (2020), em sua análise sobre as dimensões de competência em informação sob a perspectiva de Phillippe Zarifian, com base em sua obra “Objetivo Competência: por uma nova lógica” (2001), que este novo modelo de avaliação do indivíduo para com a empresa surge da reflexão do posto de trabalho, para além de um conceito de qualificação, em relação às demandas impostas pela sociedade pós-capitalista, alocando a competência efetiva do indivíduo. A competência, nessa visão, como a capacidade de mobilizar conhecimentos junto aos postos de trabalho, voltado então ao desenvolvimento humano, no que tange o uso social, intelectual e científico do indivíduo (SOUZA *et al.*, 2020).

Além do modelo de Zarifan, mencionado acima, um dos modelos que se popularizou foi o modelo de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Segundo os autores Koltz e Cavalcante (2021, p. 10), sobre a metodologia CHA:

Quadro 3 - Definição de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Parâmetros	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de informações construído pelo profissional no decorrer de sua vida; - “Saber o que e o por quê fazer”.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Experiências obtidas pela repetição de tarefas que qualificam o indivíduo; - “Saber como fazer”.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos éticos e afetivos que entregam ao indivíduo predisposição ou intenção de realizar uma ação - “Querer fazer”.

Fonte: Elaborado a partir de Koltz e Cavalcante (2021), p. 10.

Para definirmos melhor o conceito, relacionado à informação, segundo Souza *et al.* (2020), precisamos entender que o ser humano é capaz de desenvolver um conjunto de capacidades, de habilidades, de saberes e de conhecimentos para se

posicionar cognitivamente para a sociedade da informação. Logo, esses elementos representados na definição como “um conjunto de”, estão presentes na caracterização das dimensões da competência em informação.

Nesse sentido, conforme Souza *et al.* (2020), podemos definir em quatro principais dimensões, as quais em equilíbrio envolvem o desenvolvimento no âmbito individual, da coletividade e das relações sociais, que contemplam as partes da competência em informação: técnica, estética, ética e política. E, para cada profissão, essas dimensões vão se dimensionar quanto ao indivíduo.

Quadro 4 - Dimensões de competência das profissões

Dimensão	Conceito
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Intrinsecamente vinculada à execução do ato, ou seja, a realização ou forma específica do fazer. - Um conjunto de saberes, habilidades e conhecimentos para a execução de uma ação.
Estética	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação dos saberes, a qual também pode ser entendida como a capacidade de inovar, criar e reerguer-se diante de uma situação. - Está relacionado com atividades em âmbito coletivo e a convivência social.
Ética	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionada com a noção de autonomia, no que tange sua criticidade quanto a si e em prol da coletividade. - Ela é a base das outras dimensões.
Política	<ul style="list-style-type: none"> - É a visão crítica para o alcance das ações e o compromisso sociais. - Participação nas transformações sociais e pode ser entendida como o trabalhar no sentido de alcançar uma meta (transformar-se no sentido coletivo).

Fonte: Elaborado a partir de Souza *et al.* (2020), p. 64.

Sabemos que um dos maiores desafios, associados ao crescimento da consistência do uso dos recursos de TI, está na identificação e no desenvolvimento das competências em profissionais da área, de modo que ele desenvolva suas atividades adequadamente e em concordância com as expectativas das organizações (GURGEL *et al.*, 2017). Logo, conforme explica o autor, esse profissional está em uma circunstância em que a formação de um conjunto de competências serve de adaptação e de forma de sobrevivência em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico. Neste artigo, Gurgel *et al.* (2017, p.18), traz as seguintes competências técnicas e comportamentais do profissional de TI:

Quadro 5 - Competências técnicas e comportamentais do profissional de TI

Dimensão	Competência
Técnica	Capacidade de desenvolver e gerir dados
	Capacidade de pensar estrategicamente
	Conhecimento de linguagem de programação
	Conhecimento em desenvolvimento web
	Conhecimento de resolução de problemas técnicos
	Conhecimento de segurança da informação
	Conhecimento e experiência técnica
	Conhecimento sobre banco de dados
	Saber criar ferramentas de suporte ao negócio
	Saber inovar no uso de novas tecnologias
	Ter agilidade e manuseio de softwares
Comportamental	Adaptabilidade
	Autodesenvolvimento
	Autoconfiança
	Comunicação eficaz
	Controle emocional
	Credibilidade
	Criatividade e inovação
	Disciplina
	Flexibilidade
	Foco em resultados
	Gestão do tempo
	Idoneidade
	Iniciativa
	Interesse
	Liderança
Marketing pessoal	

	Obstinado
	Persuasão
	Networking
	Saber escutar
	Visão sistêmica

Fonte: Elaborado a partir de Gurgel *et al.* (2017), p. 18.

No artigo “The Core Competence of a Corporation”, segundo Cammarano (2011), os professores de Harvard, Gary Hamel e C.K. Prahalad, definem competências essenciais (*core competencies*) como “o conhecimento coletivo na organização”. Logo, para ser considerado essencial, uma competência precisa passar por três testes: variedade de aplicações, relevância para os consumidores e dificuldade de imitação. Ainda segundo o autor, as competências essenciais atuais de TI são: análise do negócio, gerenciamento de solução web, gerenciamento de mudanças, inovação e gerenciamento de conhecimento.

Conforme Ho e Frampton (2010, p. 69) apresentam nas quatorze competências mais importantes para arquitetos de TI, que são baseados em habilidades, conhecimentos, postura, características e motivações, respectivamente, a partir de sua maior visibilidade e a menor visibilidade. No quadro a seguir apresentamos os detalhes conforme os autores explicam:

Quadro 6 - Competências do profissional de arquitetura em TI

Dimensões	Competências
Habilidades	Análise crítica, habilidade de resolver problemas, habilidades de comunicação, habilidades de conceituação e abstração, habilidade para gerir políticas situacionais.
Conhecimentos	Conhecimento técnico, conhecimento experimental do trabalho, conhecimento de compreensão, conhecimento de contextualização.
Postura	Andar no meio termo, ser visionário.
Características	Ser criativo, ser mente aberta.
Motivação	Ser apaixonado, ser resiliente.

Fonte: Elaborado a partir de Ho e Frampton (2010), p. 69.

2.6 NÍVEL DE CARGO OU SENIORIDADE

Entendemos até o momento a relevância do profissional de TI para a sociedade, a empresa e, também, a sua própria carreira. Contudo, toda organização possui sua forma de organização quanto seus recursos humanos. Na clara visão da posição estratégica do colaborador para com a empresa é necessário um aperfeiçoamento no planejamento que faça com que os trabalhadores se sintam reconhecidos, motivados e se mantenham na empresa por um período mais prolongado. Logo, uma das maneiras que a organização pode fazer esse nível de gestão é desenvolver seus planos de cargos e salários, para tornar transparente o que é exigido em cada cargo e a respectiva contrapartida salarial (BES *et al.*, 2018).

Para essa definição é importante definir a função, ou seja, as tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização. E os cargos, que são um agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas (PONTES, 2021). Contudo, devido aos níveis de experiência de cada trabalhador, a empresa se utiliza de níveis de cargos ou senioridade, para fazer uma diferenciação salarial entre empregados e suas respectivas experiências e resultados.

Como, por exemplo, podemos entender que um cargo Júnior (JR), também conhecido como Trainee, está iniciando sua carreira. Está em fase de aprendizado, executa muitas vezes atividades repetitivas ou rotineiras. Um Pleno (PL), por sua vez, desenvolve atividades que exigem do ocupante conhecimento com experiência e práticas prévias. Possui conhecimento técnico, e é avaliado pelo resultado do trabalho exercido, ele deve ter de três a cinco anos de experiência. Já o profissional Sênior (SR) é altamente qualificado com ocupações que exigem conhecimentos específicos. Ele tem prolongado conhecimento e experiência prática. Tem larga capacitação e experiência e, em geral, possui cinco anos ou mais no cargo (OLIVEIRA, 2017).

Para o cargo de desenvolvedor de software, o responsável pela execução de alguns dos processos do ciclo de vida de desenvolvimento de software. Temos as seguintes características mapeadas no mercado conforme Silva (2020):

Quadro 7 - Características dos níveis de senioridade

Nível	Característica
Desenvolvedor de Software Júnior	<ul style="list-style-type: none"> - Média de 0 a 3 anos de experiência como programador; - Paixão por aprender coisas novas; - Comprometimento pelo trabalho acima da média; - Conhecimento teórico “fresco” de TI de forma geral, já que normalmente estuda diariamente; - Interesse e conhecimentos sobre tecnologias mais recentes; - Tem domínio dos recursos básicos da linguagem, mas ainda não tem familiaridade com algumas estruturas avançadas; - Mais disposição para aprender coisas novas.
Desenvolvedor de Software Pleno	<ul style="list-style-type: none"> - Média de 5 anos como programador; - Disposição para ensinar o que sabe e aprender coisas novas; - Tem experiência em projetos dos mais variados tipos; - Pode trabalhar sozinho ou em equipe como um líder; - Pode configurar o ambiente de desenvolvimento sozinho; - Tem iniciativa e busca maneiras diferentes de resolver problemas; - Não pensa somente em códigos, mas também nos principais aspectos do negócio (marketing, administrativo, financeiro etc).
Desenvolvedor de Software Sênior	<ul style="list-style-type: none"> - Geralmente mais de 8 anos de experiência com desenvolvimento de software; - Alto nível de autoconhecimento e autodesenvolvimento; - Experiência na resolução de problemas e tarefas de alta complexidade; - Mentalidade de cientista, busca experiências e inovações cotidianamente; - Especialista em mentoria e desenvolvimento de novos talentos; - Conhecimento e experiência em todos os aspectos da engenharia de software; - Capacidade em delegar tarefas com assertividade; - Capacidade de justificar processos e valores usando dados e bom poder de convencimento; - Tem uma visão do <i>big picture</i> e, ao mesmo tempo, profunda do negócio.

Fonte: Elaborado a partir de Silva (2020), p. 1.

Cada um desses cargos apresentados acima possui diferentes conhecimentos em diversos fatores do negócio. Além disso, pensando no que tange aos profissionais de TI, também possuem diferentes conhecimentos de linguagens de programação e entre outros fatores relacionados tanto a sua formação quanto ao seu trabalho. Por mais que existam diferenças, podemos entender que existe um mapeamento de competências, conforme apresentado por Gurgel *et al.* (2017, p. 18), que assemelham esses profissionais. Contudo, podemos entender que existe certo nível de diferença de competências solicitadas para cada nível do cargo. Por exemplo, cargos juniores podem solicitar uma intensidade menor de competências

técnicas e comportamentais que os cargos plenos e ainda menor que os cargos sênior.

Até mesmo no contexto trazido por Souza *et al.* (2020), cada um dos níveis de cargo dos profissionais de TI possui intensidades e até mesmo características diferentes no que tange a dimensão técnica, estética, ética e política deste profissional. Como forma de exemplificar essa variação, podemos avaliar as análises do cargo de executivo sênior de TI, segundo Luciano, Becker e Testa (2012), e o cargo de analista de Tecnologia da Informação sênior, do setor público, segundo Santos (2018).

Segundo Luciano, Becker e Testa (2012), no contexto do nível de executivo sênior de TI, as competências necessárias deste cargo mudaram com o tempo, transitando de um conjunto de conhecimentos e habilidades principalmente técnicas e operacionais para um novo contexto de competências com um viés estratégico e relacionados ao negócio da organização. Atualmente é esperado que um executivo sênior de TI tenha como dimensões de competências, como, por exemplo: características comportamentais; relacionamento interpessoal; visão estratégica; visão de tecnologia; processos e técnicas gerenciais; e, visão de negócio.

Mesmo no setor público o trabalhador de tecnologia também pode ser avaliado por competências para subsidiar processos de gestão e desenvolvimento dos seus membros (SANTOS, 2018). Por exemplo, o cargo de Analista de Tecnologia da Informação sênior, definido pelas atribuições, conforme Santos (2018), de execução das atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle dos recursos de Tecnologia da Informação (TI) da administração pública federal. Na pesquisa de Santos (2018), foram identificadas, para associação por competências ao cargo, as competências: técnico-normativas; comportamentais; de suporte; de gestão em TI; e, instrumentais.

Notamos na complexidade e na conjuntura atual que os colaboradores são ativos preciosos nas organizações. Principalmente para a área de TI, seus profissionais são o contexto mais simbólico e mais importante para seu desenvolvimento e sua estratégia. Com isso, a junção da área de TI com a área de gestão de pessoas, para atuar de forma ativa quanto a demanda dos profissionais organizacionais de TI, precisa entender sua jornada quanto aprendizados, experiências como competências profissionais e pessoais.

Principalmente quando avaliamos o mercado brasileiro que conforme dados apresentados no relatório setorial da BRASSCOM (2021) apresenta um déficit de 34% de entrega de profissionais formados para o mercado de tecnologia. Com isso, será importante para todo o ecossistema que os profissionais entrantes no mercado e, também, aqueles que já operam, tenham uma clareza maior quanto às possibilidades de evolução no cargo. Assim como gere para a empresa maior competitividade com profissionais orientados a sua evolução e, com isso, a evolução da empresa.

3. METODOLOGIA

A metodologia é uma série de regras básicas que devem ser executadas na concepção de conhecimento, é um método usado para pesquisa e comprovação de um determinado assunto (PEREIRA *et al.* 2018). Para esse estudo focaremos nas seguintes definições:

3.1 TIPO DE PESQUISA

Visando aprofundar o objetivo deste estudo de definir características, na atualidade e no contexto dos profissionais brasileiro, foi aplicado o método de pesquisa qualitativa e de caráter exploratório.

Pesquisas de teor qualitativo segundo Aragão e Mendes Neta (2017, p.31) podem ser: “etnografias, pesquisa-ação, história de vida e/ou documental”. Neste método é importante a análise e crítica por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o foco do estudo. É comum ser feita a coleta por meio de entrevistas com questões abertas (PEREIRA *et al.* 2018). Segundo os autores temos como características deste modelo: ocorrência em ambiente natural com coleta direta de dados e o pesquisador é o principal instrumento; dados preferivelmente coletados de forma descritiva; preocupação do processo é hegemonicamente em relação à do produto; os focos de atenção do pesquisador são os “sentidos” que as pessoas elucidam sobre as coisas e sobre suas vidas; e, o estudo dos dados e informações tendencialmente segue um processo indutivo.

Quanto ao caráter exploratório ocorre quando o pesquisador busca se aprofundar sobre o assunto explorado. Ele se concentra, a partir do campo de conhecimento abordado, em atingir profundidade sobre o todo (OLIVEIRA JÚNIOR, 2017). Esse método visa validar instrumentos e aproximar o campo de estudo. É a primeira etapa de um estudo com maior amplitude e é geralmente utilizado em pesquisas cujo tema foi pouco investigado, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos (FRANCO; DANTAS, 2017).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes foram definidos por acessibilidade e conveniência. A meta de participação era ao menos cinco profissionais de recrutamento e seleção em TI, focando, principalmente, neste momento, nesta área relacionada à gestão de pessoas. E a meta quanto aos profissionais da área de TI era de dez profissionais atuantes em diferentes organizações e com diferentes tempos de atuação na área.

O formato escolhido para prospecção dos profissionais foi junto a rede social LinkedIn, através de convite inicial. Concordando com a participação na pesquisa, receberam o termo de consentimento livre e esclarecido autorizando a realização e gravação das entrevistas para fins acadêmicos.

Podemos verificar o perfil dos respondentes no quadro abaixo:

Quadro 8 - Perfil dos respondentes

Entrevistado nº	Cargo	Nível em que se “enquadra” no momento (Pleno? Junior? Senior?)
1	Tech Recruiter	Pleno
2	Desenvolvedor	Pleno
3	Tech Recruiter	Pleno
4	Desenvolvedor	Sênior
5	Desenvolvedor	Pleno
6	Tech Recruiter	Pleno
7	Desenvolvedor	Sênior
8	Desenvolvedor	Júnior
9	Tech Recruiter	Sênior
10	Tech Recruiter	Pleno
11	Desenvolvedor	Pleno

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, modelo que em contraponto às entrevistas estruturadas que definem em maior grau as respostas a serem obtidas, é um método que torna as respostas mais espontâneas (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017). Ou seja, foi uma entrevista baseada em

um roteiro previamente estabelecido pelo entrevistador, contudo, não possui perguntas estabelecidas rigidamente, conforme a entrevista estruturada apresenta, contudo, possui um roteiro que funciona como um guia para o entrevistador.

O roteiro, no Apêndice B e C, teve como principal função apoiar o pesquisador para conduzir a entrevista em conformidade com o objetivo proposto, a fim de obter a informação de forma mais precisa e com maior facilidade. Neste estudo o roteiro foi baseado no referencial teórico apresentado, visando aproximar a teoria da percepção cognitiva dos entrevistados.

Esse método exige a presença do entrevistador frente ao entrevistado (LAZZARIN, 2017). Para realização da pesquisa, a partir do consentimento do entrevistado por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constante do Apêndice A, foram utilizados formatos remotos e *online*, como, por exemplo chamadas de áudio ou vídeo por Google Meet, Microsoft Teams ou outra ferramenta a critério dos entrevistados, em dia e em horário agendado conforme sua conveniência.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise foi feita pelo método de análise de conteúdo. As categorias emergiram dos dados, as quais foram organizadas de forma a atender a cada objetivo específico do trabalho.

A análise de conteúdo é uma técnica popularizada por Laurence Bardin (1977), por meio da obra "*L'analyse de contenu*", que a define como método empírico. Ou seja, é uma técnica de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos, com objetivo de descrição do conteúdo das mensagens captadas. Ela é empregada na investigação psicossociológica, nos estudos das comunicações de massas, entre outros (SILVA *et al.*, 2017).

Essa técnica se estabelece em algumas etapas de execução da análise de conteúdo, segundo Silva *et al.* (2017, p.171) são elas: "pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos resultados, inferência e interpretação". Conforme Câmara (2013, p.182), explica que:

É uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens

tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na análise feita a partir das respostas das entrevistas, apresentado no apêndice D deste documento, buscou-se sintetizar os resultados em um direcionamento aos questionamentos e objetivos do presente trabalho. Visando apresentar os perfis entrevistados, a análise das respostas do perfil de Tech Recruiter e do perfil dos desenvolvedores, para, ao final, analisar conjuntamente as respostas obtidas comparando ambos pontos de vista.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 Entrevistas com Tech Recruiters

4.1.1.1 Recursos de TI utilizados pela empresa/empresa cliente e conhecimento especializado do *Tech Recruiter*:

Segundo o estudo publicado pela FVG EAESP (2021), o impacto da TI nas grandes empresas brasileiras, no que tange ao investimento de capital, está acima de 52% do valor investido, demonstrando-se ser um critério crescente no país. Existe uma correlação de dependência do índice conforme o setor da economia e do nível de informatização da companhia. Logo, quanto maior a dependência, maior o valor investido. A nível de comparação são usados elementos da arquitetura e estrutura de pessoal da TI consumidos.

Com isso, a partir da análise dos resultados obtidos, por os recrutadores, em sua maioria, serem especializados em TI, é compreensível pelas respostas o esforço da empresa estar ligado à maior robustez de seus recursos, conforme indicativo apresentado no estudo. Assim como o aparecimento de linguagens próximas ao estudo, conforme a figura 1.

Desta forma, sintetizamos em três tópicos o entendimento quanto aos recursos de TI nas organizações na visão dos Tech Recruiters (TR): **o recurso necessário, demanda de contratação e o esforço de aprendizagem do TR e as linguagens** mais procuradas por esse grupo.

Recursos de TI: Foi verificado que a maior parte dos entrevistados trabalha com desenvolvimento, principalmente de software, seja mobile, web e

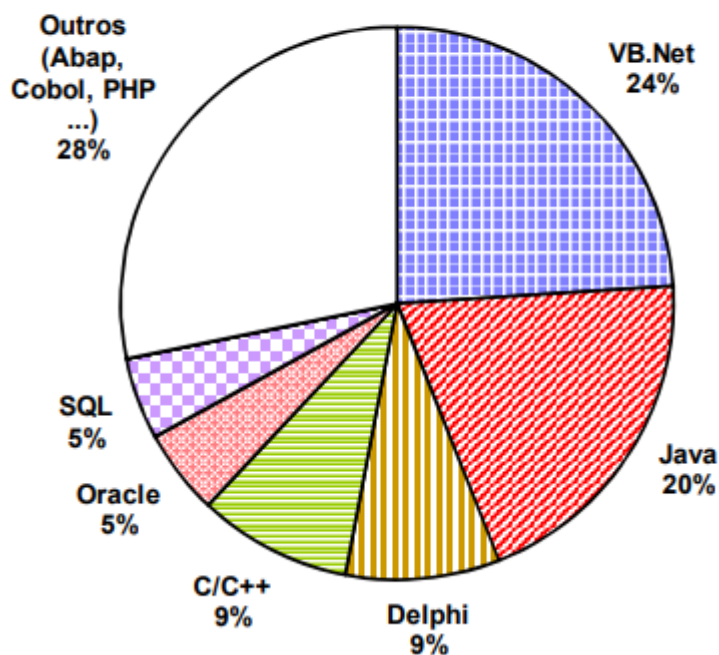
plataformas. Assim como existe também foco em todos os tipos, onde software é o que é menos requisitado.

Demandas de contratação: No que tange a procura, a área de desenvolvimento é a que demanda mais esforço dos Tech Recruiters pesquisados, contudo, ainda existem demandas para outras áreas relacionadas a produto, infraestrutura e redes.

Linguagens de programação: Dentre as tecnologias mencionadas encontramos Drupal, um framework escrito em PHP, WordPress, React, Java, Node.js, Javascript, Maker, SAP e React Native, como esforço de aprendizado dos Tech Recruiters.

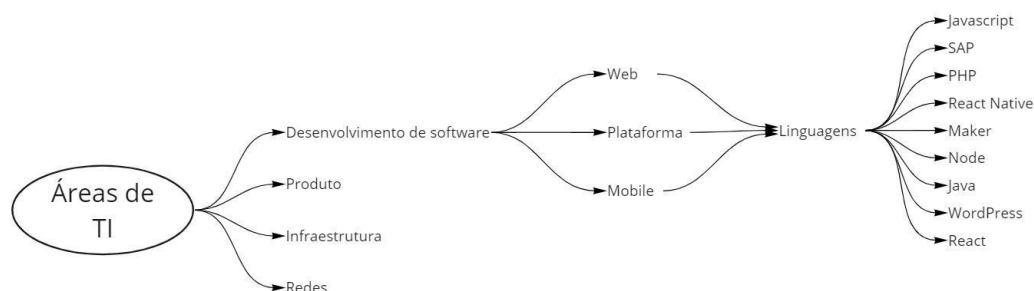
Figura 1 - Sistemas de Gestão - Participação no Uso nas Empresas

Linguagem Corporativa



Fonte: retirado de FVG EAESP (p.15, 2021)

Figura 2 - Mapa mental referente aos recursos de TI na percepção dos Tech Recruiters



miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1.1.2 Conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI em processos seletivos

Segundo Dijkkamp (2019), a função do profissional de Recursos Humanos (RH) mudou de um aspecto altamente operacional para um papel mais estratégico, sendo considerado em algumas companhias uma fonte de vantagem competitiva em seu mercado. A partir dessa mudança, nasceu uma transição significativa no papel e nas habilidades do profissional de RH, a partir de suas novas atribuições. Ou seja, a partir dessa concepção podemos entender que “isso indica que profissionais de RH nos dias atuais possuem mais conhecimentos e habilidades que seus colegas há 30 anos atrás” (DIJKKAMP, p. 11, 2019).

Ao encontro da evolução do papel dos profissionais de RH mencionado acima, o papel do profissional de TI é construído de forma significativa para as organizações com o passar do tempo. Logo, a partir de sua formação, seu conhecimento e sua especialização permitem que ele auxilie a empresa a atingir melhores resultados em seus processos e produtos (OLIVEIRA, 2021).

Desta forma, a partir desta análise, podemos entender o contexto sinérgico entre o profissional de RH responsável pelo recrutamento de profissionais de TI quanto às competências esperadas no que tange o profissional de TI para a organização do recrutador. Dividimos essa seção nos seguintes tópicos: **preparo do TR, abordagem classificatória, diferença de senioridade nos profissionais de TI, avaliação final técnica, avaliação e características.**

Preparo do Tech Recruiter: com base nas respostas o Tech Recruiter tem seu momento de preparo para acompanhar as demandas das vagas. Além de realizar uma análise individual do perfil do candidato, existe também uma etapa de preparo do conhecimento necessário para entender as características fundamentais das vagas.

Abordagem classificatória: os tech recruiters, conforme resultado da pesquisa, possuem um descritivo para as vagas, definindo tecnologia e conhecimentos necessários para a oportunidade. Existe a necessidade de realizar um filtro quanto aos perfis dos desenvolvedores, devido não serem completos avaliados à luz dos descritivos. Em um momento anterior a conversa é feita uma avaliação quanto a senioridade baseado nos conhecimentos, nas aplicações, no que já trabalharam, no que já foi desenvolvido, para mitigar o risco do perfil ser bom, contudo, no dia-a-dia não apresentar o mesmo desempenho mencionado. Participação de fóruns, demonstrar estar construindo continuamente seu conhecimento são fatores positivos quanto a visão de oportunizá-lo para a vaga. Logo, na validação prévia de senioridade é buscado entender qual o ponto que a pessoa está quanto à evolução prática e crescimento nas stacks.

Diferença de senioridade: na percepção dos entrevistados, existe uma grande diferença entre os perfis júnior e sênior. Eles caracterizam que o perfil mais sênior domina melhor o conhecimento sobre seu ofício, ele facilmente explica sobre o contexto, traz exemplos práticos relacionados aos projetos que já lidou. Fora isso, outra característica relacionada a senioridade é o seu desempenho de ponta-a-ponta, ou seja, o quanto ele domina diversos aspectos do desenvolvimento. Além dessas características a facilidade e a prática de compartilhar conhecimento com outros desenvolvedores são características mais presentes em seniores.

Avaliação final técnica: os entrevistados confirmam que não são os classificadores finais do processo, visto que a classificação técnica normalmente é feita posteriormente a sua conversa, seja por meio de testes

ou de conversas diretamente com o gestor da vaga ou um par da equipe.

Avaliação e características: a percepção das características da senioridade normalmente são percebidas na facilidade de transmitir seus conhecimentos sobre a tecnologia. A sua capacidade de responder às questões de forma mais completa, fugindo de simplicidades e entregando um contexto mais completo, com exemplos e explicações, são fatores positivos para a definição de sua senioridade, perante a visão do Tech Recruiter. Logo essa visão comportamental é validada para compor a percepção da senioridade, ou seja, seu interesse de participar do processo e se possui sinergia com a cultura da empresa. Outro fator que é buscado como característica é a curiosidade, seu conhecimento completo quanto ao desenvolvimento, visando todas as etapas de ponta-a-ponta do processo. A sua organização e conhecimento de boas práticas de programação também são fatores buscados dentre os mencionados, em conjunto com seu conhecimento técnico de programação e das stacks. Devido a globalização e a busca por profissionais brasileiros para vagas internacionais, outro ponto que auxilia na classificação dos desenvolvedores é seu conhecimento em inglês, fugindo do conhecimento apenas técnico ou básico deles. Além disso, como fator comportamental, existe a busca pela maturidade no que tange seu posicionamento decisório e sua proatividade, de como ele vai agir em determinadas situações.

Quadro 9 - Resumo dos tópicos quanto conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI em processos seletivos

Tópico	Resumo
Preparo do Tech Recruiter	<ul style="list-style-type: none"> - Análise individual do perfil do candidato; - Estudo técnico quanto ao descritivo da vaga para das informações iniciais.

Abordagem classificatória	<ul style="list-style-type: none"> - Descritivo para a vaga: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de tecnologia; - Conhecimentos necessários. - Filtro a partir do currículo do profissional; - Avaliação subjetiva prévia da senioridade: <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos; - Projetos e aplicações; - Participação em fóruns. - Evolução prática; - Desenvolvimento na stack.
Diferença de senioridade	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto maior a senioridade: <ul style="list-style-type: none"> - Maior domínio sobre o ofício; - Facilmente explica sobre o ofício; - Ilustra com exemplo práticos de projetos anteriores; - Desempenho de ponta-a-ponta: <ul style="list-style-type: none"> - Domínio de diversos aspectos do desenvolvimento. - Facilidade e praticidade em compartilhar conhecimento.
Avaliação final técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação por meio de: <ul style="list-style-type: none"> - Teste - Conversa com um par ou gestor técnico.

Avaliação e características	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação pessoal de características, habilidades e atitudes em entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de transmitir seu conhecimento (comportamental); - Capacidade de responder perguntas de forma mais completa (conhecimento técnico); - Interesse em participar do processo (comportamental); - Sinergia com perfil cultural da empresa (comportamental); - Curiosidade (comportamental); - Domínio de ponta-a-ponta (conhecimento técnico); - Organização e conhecimento de boas práticas (conhecimento técnico); - Nível de conhecimento na stack (conhecimento técnico); - Inglês (conhecimento técnico); - Maturidade para tomada de decisão (comportamental).
------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 10 - Aspectos comportamentais versus aspectos técnicos observados

Comportamental	Conhecimento Técnico
Facilidade de transmitir seu conhecimento	Capacidade de responder perguntas de forma mais completa
Interesse em participar do processo	Domínio de ponta-a-ponta
Sinergia com perfil cultural da empresa	Nível de conhecimento na stack
Curiosidade	Organização e conhecimento de boas práticas
Maturidade para tomada de decisão	Inglês

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1.1.3 Conhecimentos, habilidades e atitudes distintivas entre profissionais de TI júnior, pleno e sênior

Entendemos que o desenvolvedor de software possui um arranjo de conceitos, metodologias e tecnologias para atuar quanto às necessidades e solucionar problemas diversos (DIRECCIÓN GENERAL DA CULTURA Y EDUCACIÓN, 2021). Logo, entendemos que cada nível de cargo, dos profissionais de TI, apresenta intensidade e características diferentes na visão técnica, estética, ética e política (SOUZA *et al.*, 2020).

A partir dessa visão iremos avaliar a percepção dos conhecimentos, habilidades e atitudes identificados por tipo de senioridade pelos TR, separados em tópicos: **características do desenvolvedor júnior, características do desenvolvedor pleno, características do desenvolvedor sênior e contrapontos das características.**

Características do Desenvolvedor Júnior: para os entrevistados o perfil júnior do desenvolvedor é um perfil que não possui ainda muitas responsabilidades críticas. Ele reproduz atividades mais rotineiras, sem impacto direto no todo. Além disso, o júnior é visto como um profissional que demanda ajuda prática e decisória de alguém com mais conhecimento, devido seu nível de aprendizado até o momento. De certa forma, esse perfil ainda não teve aprofundamento em questões gerais do desenvolvimento, como, por exemplo, questões de segurança, de arquitetura. Fora essas características existe também uma validação de tempo para definir perfis júnior, como, por exemplo, até dois anos de experiência na função. A falta de experiência prática é um ponto crítico quanto a validação do perfil. O tech recruiter busca aprofundar as práticas que o júnior já esteve inserido, para entender o quanto ele já aplicou os conhecimentos necessários. Na visão prática também se nota a preocupação em operacionalizar o que ele está construindo, se preocupando principalmente no funcionamento imediato do código, sem ainda se voltar à continuidade do que está construindo.

Características do Desenvolvedor Pleno: para os entrevistados o tempo de atuação é um fator importante para diferenciação do pleno dentro do range de senioridade. Ele é considerado um profissional mais independente do que um

júnior, recebe mais atividades com maior grau de responsabilidade, o que demanda análise crítica deles. Sua participação em projetos mais robustos, a complexidade das suas entregas dentro do projeto. Ele ainda não domina efetivamente todos os aspectos, como se é esperado do sênior, mas ele tem maior autonomia para buscar resolver. Ele de certa forma, diferente do que é visto do perfil júnior, tem uma visão do futuro daquilo que ele está construindo. Contudo, ainda é visto a necessidade de um auxílio de um sênior em algumas das demandas do pleno.

Características do Desenvolvedor Sênior: o sênior é visto como um recurso estratégico da equipe, para ele são enviadas as demandas mais complexas. Ele transmite, a partir de fatores do seu perfil, mais segurança e responsabilidade nas atividades. Além desse fator, é esperado do sênior anos de experiência, que tenha uma habilidade de resolução de problemas e atitude de procurar a solução. Além da bagagem de conhecimento comprovado que ele apresenta, sua atualização quanto às tecnologias que opera. Ele é o principal intermediador de conhecimento na equipe, entre as outras senioridades. Ele é peça chave na construção do desenvolvimento em todas as esferas, pensando na operacionalidade e no futuro do projeto. Fora esse conhecimento técnico relacionado a sua função, ele precisa ter conhecimento também sobre o negócio. Os entrevistados mencionam que a postura do sênior é diferente em uma avaliação, ele demonstra segurança, ele é claro e nítido ao mencionar suas experiências frente às questões trazidas.

Contrapontos das características: dentre os entrevistados o tempo de experiência foi um dos fatores mais levantados em seu direcionamento para definição de senioridade, contudo, outros pontos foram trazidos para complementar essa visão independente da senioridade que o desenvolvedor esteja. Logo, a participação em projetos, seu conhecimento prático sobre a tecnologia de mercado, participar de decisões estratégicas em relação ao produto, se envolver no contexto total do desenvolvimento, participar de discussões com outros desenvolvedores foram aspectos levantados que ajudam a otimizar a análise sem se abster apenas do tempo de experiência

comprovado.

Quadro 11 - Conhecimentos, habilidades e atitudes na diferenciação de senioridade em profissionais de TI pela percepção dos TR.

Tópico	Resumo
Desenvolvedor Júnior	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui responsabilidades críticas; - Demanda ajuda prática e decisória; - Não possui aprofundamento técnico em aspectos gerais de desenvolvimento; - Falta de experiência prática; - Desenvolvimento operacional; - Visão não orientada para com a continuidade do seu código.
Desenvolvedor Pleno	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de atuação prática; - Independência; - Atua em atividades com maior grau de responsabilidade; - Participação em projetos mais robustos, com maior complexidade em suas entregas; - Não domina efetivamente aspectos gerais de desenvolvimento, contudo, possui mais autonomia para resolver; - Visão orientada para continuidade daquilo que está construindo; - Demanda ajuda de um profissional sênior.
Desenvolvedor Sênior	<ul style="list-style-type: none"> - Considerado recurso estratégico para equipe; - Recebe demandas mais complexas; - Transmite aos stakeholders mais segurança e responsabilidade em suas atividades; - Tempo prático de experiência comprovado; - Habilidade de resolução de problemas; - Atitude de procurar a solução; - Atualização quanto às tecnologias; - Intermediador de conhecimento na equipe e entre as senioridades; - Peça-chave na construção do desenvolvimento em todas as esferas, pensando operacionalidade e na continuidade da operação; - Alto conhecimento sobre o negócio; - Postura comportamental diferente das outras senioridades;
Contrapontos de senioridade	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de experiência foi um dos fatores mais mencionado; - Participação em projetos; - Conhecimento prático sobre a tecnologia a nível de mercado; - Participação em decisões estratégicas em relação ao produto; - Envolvimento no contexto total do desenvolvimento; - Participar de discussões com outros desenvolvedores.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1.1.4 Percepções quanto à influência de aspectos da diversidade humana nos perfis dos profissionais de TI

Diversidade é um conceito que, para a área de pesquisa, apresenta uma grande variedade e amplitude de significados. Nessa amplitude podemos encontrar definições quanto à orientação sexual, ao gênero, à raça, à etnia, ao emocional, ao cognitivo e afins (FRAGA *et al.*, 2022). Desta forma, devido ao entendimento de que os profissionais de TI possuem competências mais técnicas e extremamente relacionadas com o cognitivo, conforme sua especialização (SOUZA, 2018), é fundamental para entendimento geral de sua relação organizacional o entendimento da diversidade existente neste perfil, que atua fundamentalmente a partir de seu cognitivo.

Com base nesse entendimento, separamos o resultado da percepção social dos TR sobre diversidade humana para o perfil do profissional de TI nos seguintes tópicos: **comunicação relacionada ao perfil e a senioridade, conhecimento técnico como característica dominante, resistência, abrangência do perfil, construção do conhecimento.**

Comunicação relacionada ao perfil e a senioridade: um dos pontos mais vivos nas entrevistas foi o fator comunicação, como característica do desenvolvedor. De forma contraditória ela aparece para simbolizar a característica que os seniores apresentam, principalmente os que são considerados mais bem sucedidos. E, também, como uma característica mais precária nos desenvolvedores, principalmente, juniores e plenos. Sobre esse ponto existe uma visão que o desenvolvedor tem uma comunicação mais direta ao ponto e, no caso, até mesmo apresenta introversão como característica social.

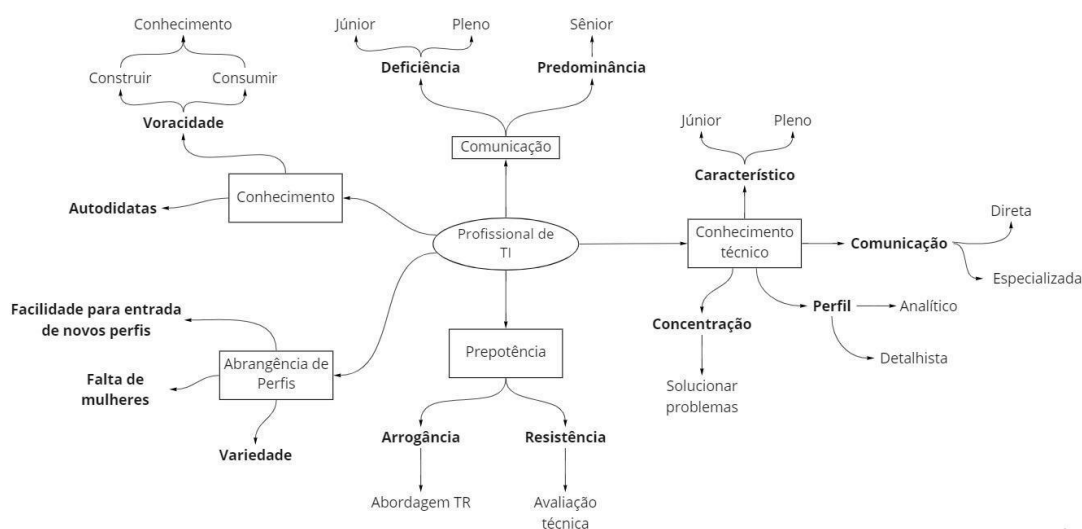
Conhecimento técnico como característica dominante: é notado no perfil que o conhecimento técnico é um grande balizador do desenvolvedor. Para os perfis junior e pleno, ele é muito característico. Se entende como técnico não somente a forma direta e especializada da fala, mas também o perfil mais analítico e detalhista para construção do argumento e a concentração dedicada para buscar resolver os problemas sozinho.

Resistência: um ponto que aparece como característica dos desenvolvedores é um comportamento de certa resistência ou até “arrogância” para com as abordagens dos tech recruiters, além de apresentarem resistência para avaliações de competências técnicas por meio de testes.

Abrangência do perfil: nas entrevistas foi mencionado que existe uma facilidade de encontrar diversidade de perfis nos desenvolvedores, permitindo encontrar diferentes perfis dentro das áreas, baseando que o conhecimento prático pode ser aprendido por quem se interessar. Contudo, por mais que exista facilidade em acesso à profissão, pela visão dos entrevistados, foi mencionado a falta de mulheres na área e também falta de diversidade de perfis no momento atual, podendo, conforme mencionado anteriormente, atuar frente a isso devido a facilidade de imersão prática do conhecimento.

Construção do conhecimento: em complemento a abrangência do perfil é verificado uma característica de autodidatismo no perfil do desenvolvedor, fugindo até mesmo da construção formal da carreira, como, por exemplo, por meio de graduação. É notado uma voracidade em construir conhecimento e consumir informações dentro deste perfil.

Figura 3 - Mapa mental das características de diversidade humana percebidas pelos TR sobre o perfil dos profissionais de TI



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1.1.5 Percepções quanto ao caráter estratégico do profissional de TI na organização

O mercado de TI é um dos segmentos que mais cresce, a nível mundial e brasileiro, segundo o estudo publicado pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2021), em 2020, TI representou para a produção mundial um crescimento de 2,5%, enquanto para o Brasil o crescimento bateu 22,9%, atingindo um valor de investimento acima de R\$200 bilhões, considerando os mercados de software, de hardware, de serviços, e, também, exportações do nicho. Esse crescimento pode estar fortemente atribuído à mudança trazida para as organizações devido a pandemia. Ou seja, muitas empresas foram obrigadas a alterar sua estrutura de trabalho, em função da conjuntura social de *lockdown* (ABES, 2021). O estudo apresenta que:

Para poder continuar a conduzir seus negócios, as empresas apostaram na introdução de novos produtos, no aumento da segurança em TI, no aumento da produtividade e na redução de custos. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE, p.4, 2021).

Dessa forma, podemos entender os tópicos abaixo apresentados pelos TR quanto ao nível estratégico dos profissionais de TI para as empresas. Com isso, a nível de análise, vamos ver os seguintes tópicos para essa discussão: **tecnologia como o coração do negócio, escassez de profissionais no mercado, o profissional de TI no centro do negócio.**

Tecnologia como o coração do negócio: é unânime entre todas os entrevistados que hoje, e futuramente com ainda mais força, a área de tecnologia seja imprescindível para os negócios. É uma área necessária para justificar até mesmo a existência das outras na empresa. Indiferente ao segmento, principalmente por estarmos falando com recrutadoras de tecnologia de diversos setores, a área se demonstra vital para a competitividade da empresa, por meio dos seus talentos, principalmente por estarmos cada vez mais criando novas tecnologias e ligando o mundo real com o digital.

Escassez de profissionais no mercado: outro fator levantado como relevância estratégica para a organização é devido a escassez de profissionais no mercado. Esse grande déficit futuro força com que as empresas trabalhem o profissional de forma estratégica também, comprovando que sua falta em uma empresa pode impactar negativamente nos resultados dela.

O profissional de TI no centro do negócio: o profissional, em conjunto com sua área, é visto como fundamental para o negócio, pois ele é entendido como uma peça chave na composição dos times, devido suas características, como, por exemplo, resolução de problemas, trabalho em equipe multidisciplinares, conhecimento e aplicação de metodologias ágeis de desenvolvimento que são colocados em prática visando suprir nossas necessidades. O profissional é enquadrado como fator direto no que tange manutenção e sustentabilidade do negócio. Para formular uma rede e uma arquitetura bem estruturada visando a continuidade e a competitividade dos negócios.

4.1.2 Entrevistas com Profissionais de TI

4.1.2.1 Áreas de atuação dos profissionais pesquisados

Para fins de entendimento da abrangência do estudo e linguagens práticas conhecidas pelos profissionais de TI, foram mapeados os seguintes tópicos: **áreas e stacks**.

Áreas: dentre os entrevistados todos trabalham ou tiveram experiência com desenvolvimento de software. Existem alguns exercem cargos de liderança, contudo, atualmente, em times de outras áreas diferentes de software. De qualquer forma, por mais que as experiências não estejam efetivamente focadas em software, seja web, mobile ou plataforma, são áreas de apoio à função, como, por exemplo, administração de rede e hardware.

Stacks: os perfis são mistos entre frontend, backend e fullstack. As stacks mencionadas são Java, iOS, Javascript, Node.js, React, React Native,

Python, PHP, SQL, *Java Spring*, *Angular*, *typescript*.

4.2.2.2 Contexto da formação em TI dos profissionais (tempo de formação, cursos, certificações, etc.)

Pensando na implantação das tecnologias em organizações, entendemos que é necessário que existam profissionais que tenham conhecimento para manusear, para implantar, para administrar e para buscar novas ferramentas dentro do operacional do desenvolvimento (ZILLI, 2019). Com isso, é de suma importância para esse contexto a própria formação do profissional, para entendermos sua capacidade cognitiva técnica para a situação que será alocado.

A partir deste entendimento, definimos nos seguintes tópicos: **formação acadêmica, experiência profissional na jornada de aprendizado, autodidatismo, adaptabilidade, tempo de carreira.**

Formação acadêmica: dentro das graduações acadêmicas mencionadas os cursos relacionados a tecnologia e lógica foram os principais mencionados, como, por exemplo, Ciência da Computação e Engenharia. Além deste tipo de conhecimento, alguns aprimoramentos voltados à gestão de TI foram mencionados pelos entrevistados. Contudo, não somente a formação acadêmica foi mencionada, cursos técnicos relacionados a programação e cursos de especialização em outras áreas são formações buscadas pelos entrevistados que consomem esse tipo de especialização.

Experiência profissional na jornada de aprendizado: pode-se notar que a experiência profissional é extremamente importante na percepção dos entrevistados para sua formação como desenvolvedor. Muitos mencionam suas experiências profissionais como fundamentais em seu crescimento profissional e de carreira. Outro ponto entendido é o contato com as linguagens/stacks nessas oportunidades que permitiram ter vivenciado seu contexto profissional.

Autodidatismo: outro ponto primordialmente relatado pelos entrevistados é sua jornada de conhecimento pessoal, influenciada pelo autodidatismo deles.

Eles mencionam que esse tipo de característica foi fundamental para se formarem como desenvolvedores e que faz parte tanto da jornada de conhecimento como da jornada de carreira deles. Muitos visualizam que além do conhecimento da linguagem em si, conhecer o fundamento e ter uma noção de base lógica e estrutural auxilia no desenvolvimento profissional, dando ferramentas para que os desenvolvedores possam operar com outras frentes tecnológicas fora de sua linguagem ordinária.

Adaptabilidade: na construção do conhecimento, relacionado ao fato do autodidatismo e da experiência profissional, a característica de adaptação é mencionada pelos entrevistados como um fator forte e importante para o desenvolvimento de seu conhecimento prático. Ter essa abertura para participar de projetos diferentes e multidisciplinares e poder atuar em diversos projetos com diferentes linguagens e desafios.

Tempo de carreira: indiferente da senioridade podemos perceber que os entrevistados têm um tempo de dedicação alto para a profissão. Anos de dedicação e estudo em base teórica de programação, para aprimorar os conceitos são mencionados como base. Após isso, muito vem do conhecimento construído de forma prática, desenvolvendo projetos pessoais ou até mesmo profissional.

4.1.2.3 Conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho na posição atual dos profissionais

A partir da análise referencial deste estudo, conseguimos entender que existem diferenças nas competências, para cada nível de cargo do profissional de TI. Com isso, cargos juniores podem tendem a possuir intensidade e qualificações menores quanto cargos plenos e seniores (GURGEL *et al.*, 2017).

Júnior:

Buscar ajuda: uma atitude identificada no perfil júnior é a busca por ajuda em seu dia-a-dia. Saber buscar e comunicar sua dúvida é um dos pontos mencionados neste perfil.

Não otimizar a construção do código: um dos pontos mencionados quanto a habilidade do perfil é a falta de experiência para construção do código, focando principalmente na entrega imediata e sem ter eficiência na construção.

Aprendizado empírico e diário: foi mencionado, para o perfil júnior, que sua base de conhecimento é construída principalmente no dia-a-dia.

Não otimizar recursos: foi mencionado que uma das atitudes do perfil júnior é ter um posicionamento de desejar construir todo o processo, não otimizando recursos.

Pleno:

Definir e contextualizar problemas: os entrevistados do nível pleno identificam que a capacidade de definir e contextualizar problemas é um dos fatores fundamentais para o perfil pleno, de uma forma autónoma. Além disso, resolver o problema pensando em todas as esferas do negócio, não sendo apenas focado no código, mas pensando em quem está construindo e quem vai usar o sistema.

Preocupação com resultado final: Conforme mencionado na definição e contextualização de problemas a visão do pleno para o resultado final é mencionado como uma atitude importante, focado em otimizar a construção do código economizando recursos e sendo assertivo na solução. É entendido pelos entrevistados que por mais que exista uma autonomia para o pleno, ele ainda necessita de apoio de perfis mais sêniores para a construção da arquitetura contínua do código.

Buscar conhecimento para solucionar problemas: outro ponto identificado no pleno é sua capacidade de buscar respostas para suas demandas. Ele tem noção das coisas que não sabe e entende com

mais clareza os pontos que precisa de mais atenção, que ainda não teve contato ou não tem conhecimento.

Manter atualizado para saber lidar com os problemas: uma das habilidades mencionadas do pleno é a capacidade de seguir aprendendo e observando a sua volta para otimizar a construção do seu código.

Comunicação para saber comunicar: a capacidade de receber informações e atuar com elas com outros protagonistas da construção. Além disso, começa a praticar uma comunicação para com o cliente, traduzindo as tecnicidades para uma linguagem de negócio, compreensível por todos os atores.

Conhecimento técnico: ter uma visão mais macro tecnicamente é um conhecimento esperado do pleno, conseguir ter mais independência e facilidade com a linguagem.

Sênior:

Comunicação em diferentes âmbitos: a comunicação para o sênior é uma das características mais mencionadas pelos entrevistados. De forma ampla, a comunicação é desde a explanação de conhecimento para o time assim como para os outros atores da construção.

Aprendizado contínuo: uma das habilidades mencionadas do perfil sênior é o aprendizado contínuo focado na investigação e resolução de problemas, focando a capacidade de “se virar sozinho” para as demandas direcionadas.

Otimizar a informação em prol da resolução do problema: a habilidade de transformar a informação captada de forma assertiva para atuar nos problemas identificados, otimizando os recursos.

Gerenciar recursos e conhecimentos a partir da experiência: a habilidade de gerência tanto de recursos e de conhecimento é um dos

pontos mencionados para os sêniores.

Fatores comuns:

Comunicação relacionado a aumento de senioridade e visibilidade: dentre os entrevistados a habilidade de comunicação é trazida nas falas como algo que influencia tanto a senioridade quanto a visibilidade dos desenvolvedores em seu cotidiano.

Quadro 12 - Resumo quanto os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, as definições críticas e as características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho na posição atual dos profissionais.

Tópico	Resumo
Desenvolvedor Júnior	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar ajuda de outras senioridades; - Não otimizar o desenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> - Construção do código; - Recursos. - Aprendizado empírico e diário.
Desenvolvedor Pleno	<ul style="list-style-type: none"> - Definição e contextualização de problemas; - Preocupação com resultado final do desenvolvimento; - Buscar conhecimento para solucionar problemas; - Manter-se atualizado para atuar em diferentes problemas; - Comunicação para saber comunicar.
Desenvolvedor Sênior	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação em diferentes âmbitos; - Aprendizado contínuo; - Otimização de informação em prol de resolução de problemas; - Gerenciar recursos e conhecimento.
Fatores comuns	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação relacionada ao aumento da senioridade e visibilidade do profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1.2.4 Conhecimentos, habilidades, atitudes, definições críticas e características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho para o avanço de nível/cargo na carreira profissional

Segundo Souza *et al.* (2020), entendemos que o ser humano é capaz de desenvolver um conjunto de capacidades, de habilidades, de saberes e de conhecimentos para se posicionar cognitivamente para a sociedade da informação.

Logo, esses elementos representados na definição como “um conjunto de”, estão presentes na caracterização das dimensões da competência para os profissionais da tecnologia da informação, fundamentalmente também associado àquilo que diferencia suas senioridades.

Pleno:

Autonomia: para evolução para pleno é entendido um nível maior de autonomia pela parte do desenvolvedor, concluindo mais tarefas desempenhando sozinho, sem orientação.

Comunicação: o pleno é visto como um possível canal de dúvidas para o júnior, logo, ele precisa evoluir suas capacidades comunicativas para prestar esse nível de auxílio, assim como sua capacidade técnica em si.

Multidisciplinaridade: é esperado do pleno, de certa maneira, o início do domínio de outras etapas do desenvolvimento, como, por exemplo, arquitetura, padrões, sobre o projeto e o negócio.

Experiência prática: a experiência com projetos e redução da dependência de outros no processo de construção, são características entendidas como próximos passos para a senioridade plena.

Sênior:

Experiência com negócio e com a técnica: a visualização de próximos passos, no que tange ao nível sênior, é a melhoria na aplicação tanto da linguagem como do nível de negócio. É, de certa forma, mesclar os conhecimentos técnicos e de negócio em prol do projeto, otimizando o desenvolvimento e gerenciamento de recursos.

Diferenças do recrutamento nacional e internacional: na percepção dos entrevistados uma das principais diferenças percebidas entre o recrutamento nacional e o internacional é a especialização do desenvolvedor. Eles percebem que, para o nível nacional, é exigido,

quanto senioridade, experiência comprovada em determinada linguagem/stack. Enquanto a nível internacional, além da experiência vivenciada fora, é desejado profissionais mais generalistas, devido a volatilidade de projetos capazes de participar.

Sênior especialista versus sênior Tech Leader: notou-se durante as conversas que ao mencionar o nível sênior existe uma distinção na percepção entre o cargo de Tech Leader e o sênior especialista. Onde a capacidade de comunicação é a principal diferença entre eles e que além disso essa capacidade acaba afetando aqueles que preferem seguir como especialistas tecnicamente em suas profissões.

Buscar outras especializações complementares: além da continuidade do aprendizado, conforme relatado, outro ponto mapeado para seguimento do crescimento profissional do sênior é a continuidade do estudo em outra área complementar, como, por exemplo, uma especialização em dados. Algo que apoiaria seu conhecimento atual em desenvolvimento de software e o tornaria, em sua percepção, mais completo.

Apoio a outras senioridades: o sênior é visto como um suporte para com as outras senioridades. Ele é uma referência, tanto a nível técnico quanto a nível profissional. Neste sentido, se entende que é esperado do sênior agir como um intermediador dentro da equipe.

Quadro 13 - Resumo quanto aos conhecimentos, às habilidades, às atitudes, às definições críticas e às características desejáveis em profissionais de TI para o trabalho para o avanço de nível/cargo na carreira profissional.

Júnior para Pleno	Pleno para Sênior
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Comunicação; - Multidisciplinaridade; - Experiência prática. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência técnica e de negócio; - Ser uma referência generalista ou especialista; - Lidar com consultoria de software ou gestão de pessoas; - Buscar especializações complementares; - Apoio a outras senioridades.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1.2.5 Práticas de gestão de pessoas consideradas relevantes pelos profissionais de TI para o avanço do profissional em níveis de senioridade

Estrutura de RH funcional: uma das práticas indicadas como positivas para o desempenho e evolução dos desenvolvedores é existir uma estrutura organizada de RH, focada em continuidade e manutenção das equipes, assim como a nível de cultura organizacional, fomentando um ambiente tranquilo e uma estrutura completa de manutenção do colaborador, desde o onboarding até seu desligamento. A importância da empresa possuir metas e métricas, como, por exemplo, OKRs, tanto individuais quanto gerais.

Boas práticas organizacionais: um dos pontos mais marcantes nas falas dos entrevistados foi as boas práticas organizacionais implantadas, como, por exemplo, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e one-a-one (1:1). Ter uma metodologia para desenvolvimento que envolva tanto o colaborador e a empresa é um dos fatores que impulsiona, na visão dos entrevistados, a aproximação da carreira com seu trabalho, sendo motivacional e também mais nítida as expectativas entre ambas as partes. Isso fortalece o relacionamento e a manutenção do relacionamento entre as partes.

Incentivo aos treinamentos: a disponibilidade financeira de cursos e oportunidades de treinamentos para funcionários foi um dos pontos trazidos como principal indicador de prática organizacional de gestão de pessoas, na visão dos entrevistados. Ao encontro das características mencionadas quanto curiosidade e manutenção do conhecimento pelos entrevistados, esse tipo de incentivo proporciona a oportunidade do colaborador se desenvolver tanto ao nível técnico necessário, contudo, também oportuniza explorar outros conhecimentos por meio deste incentivo.

Mentorias e acompanhamentos individuais: um dos pontos apresentados durante as entrevistas é a mentoria e acompanhamento individual do colaborador, oferecendo a oportunidade de construir seu conhecimento em

conjunto com pessoas mais experientes. Desta forma permite que o colaborador possa se envolver com os objetivos por meio de um intermediador que facilitará sua jornada profissional na empresa.

Interesse pessoal: outro ponto intrínseco trazido pelos entrevistados é o interesse pessoal do colaborador em se doar em seu desenvolvimento. Entender que é uma troca mútua entre duas partes interessadas e que é fundamental, antes de qualquer intervenção da empresa, que exista o interesse genuíno da pessoa em participar.

4.1.2.6 Percepções quanto à influência de aspectos da diversidade humana nos perfis dos profissionais de TI

Existe o entendimento que o profissional de TI foge das competências primordiais pelas quais muitos estudos anteriores foram pautados, como, por exemplo, a própria Administração Científica, de Taylor (1903), que objetificava a força profissional pela sua capacidade corporal para com sua função. Dessa forma, o entendimento do perfil social e cognitivo do profissional de TI vem ao encontro da etapa inicial de diferenciação deste profissional de profissões focadas na função corporal.

Por mais que TI tenha a interação do profissional com o hardware, conforme explicado anteriormente, sua principal ferramenta para operar seu trabalho é sua capacidade cognitiva de assimilar seu conhecimento obtido para resolver problemáticas organizacionais. Dessa forma, é fundamental entendermos aspectos que podem ser estratégicos para pensarmos em desenvolvimento, carreira e conceituação do profissional de TI.

Quadro 14 - Aspectos da diversidade humano pela percepção dos profissionais de TI

Visão analítica	Ter uma capacidade de observar e tirar análises dos cenários, buscando sempre investigar e resolver problemas;
Visão lógica	Forma prática e objetiva de buscar as soluções;
Baixa habilidade social	Aspectos introspectivos de comportamento;
Comunicação	Capacidade comunicativa para atuar na resolução dos problemas;

Escuta ativa	Capacidade de ser um bom ouvinte, sabendo atuar com as informações captadas;
Capacidade cognitiva alta	Inteligência elevada;
Trabalhar em equipe	Capacidade de atuar em time, principalmente times diversos e multidisciplinares;
Curiosidade	Continuar buscando e aprendendo, não se acomodando tecnicamente;
Adaptabilidade	Resiliência e capacidade de se adaptar aos novos cenários e mudanças de escopos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.2.7 Percepções quanto ao caráter estratégico do profissional de TI na organização

Falta de recursos: foi indicado que devido a falta de recursos no mercado, e principalmente na empresa, é um fator para ser considerado um recurso estratégico.

Características pessoais: foram mencionados diversos fatores de características pessoais, como, por exemplo, proatividade, comunicação, capacidade cognitiva, como pontos que tornavam o desenvolvedor um recurso estratégico, primando que sua individualidade o torna único para o ambiente e para a empresa. E, com essas características, os desenvolvedores conseguem atuar de forma estratégica nos âmbitos da empresa, se tornando fundamentais.

Conhecimentos aplicados: a capacidade de aplicar os conhecimentos em sua função foi um dos fatores trazidos para o papel estratégico do desenvolvedor. O entendimento que o desenvolvedor tem o papel principal de decifrar e aplicar o entendimento do negócio na tecnologia, sendo seu principal intermediador.

Comunicação: devido encontrar nos pares uma resistência comunicativa, se entende que ter a capacidade de se comunicar assertivamente é um fator que tornar o desenvolvedor estratégico para a empresa.

Papéis na empresa: atuar em papéis estratégicos, como, por exemplo, intermediando diretamente feedbacks com usuários finais é um ponto levantado ao qual torna o desenvolvedor estratégico para a empresa. Além de muitas vezes atuar em posições que o trabalho chega antes dele, como, por exemplo, áreas de sustentação, que atuam diretamente com a satisfação do cliente.

Não ser estratégico: alguns dos entrevistados não se entendiam, naquele momento, como recursos estratégicos para as organizações. Pontuando que ainda não aplicavam em pontos estratégicos para o projeto para terem essa noção.

Cultura: ter participação direta com a cultura da empresa é um dos pontos trazidos como favorecendo a atuação estratégica do desenvolvedor.

4.1.3 Estabelecendo comparações entre percepções de Tech Recruiters e Profissionais de TI

Sabemos que o profissional de TI para as empresas, principalmente aquelas ao qual o principal produto e/ou serviço é relacionado intrinsecamente com tecnologia, é uma peça importante em todo arranjo organizacional da companhia. Dessa forma, entendemos que é fundamental a seleção orientada às necessidades e aos desafios que a empresa passa e passará a nível tecnológico.

Dessa forma, é fundamental que a parte de seleção e recrutamento esteja orientada a esse desafio, para cumpri-lo da melhor forma possível, trazendo recursos estratégicos para a empresa ser competitiva em seu mercado. Além disso, os profissionais precisam compreender e se estabelecer dentro dos critérios trazidos pelas empresas para participarem do processo seletivo e selecionarem a empresa para trabalhar.

Logo, é válido afirmar que o contexto da informação, principalmente no que tange tecnologia, envolve mais agentes dentro do processo, com isso fica ainda mais necessário o controle e gestão do que é necessário para ambos os atores sociais firmarem essa relação (OLIVEIRA, 2021). Segundo a autora, para essa relação

sabemos que esse profissional é responsável, direta ou indiretamente, por lidar com as informações das empresas, resolver problemas, buscar melhorias e prestar serviço para o usuário final do produto ou serviço.

É importante sabermos que a construção de competências core de tecnologia não está relacionada somente com a contratação e critérios de excelência, para construir essas competências é necessário investir nas pessoas com processos e tecnologia, como, por exemplo, ferramentas e *frameworks* (CAMMARANO, 2011).

Quadro 15 - Comparativo das Competências, Habilidades e Atitudes pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores

Tech Recruiter	Desenvolvedores
Conhecimento Técnico	Buscar ajuda
Conhecimento da Tecnologia	Domínio Técnico
Domínio comunicativo	Aprendizagem empírica
Conhecimento geral tecnológico	Operar com recursos
Comunicação	Atuar com problemas
Inglês	Curiosidade
Proatividade	Comunicação
Curiosidade	Domínio do conhecimento
	Gerenciamento de recursos

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir da análise realizada, representada pelo quadro 13, existe um entendimento próximo entre os TR e os profissionais de TI quanto às competências do perfil do desenvolvedor de software. Contudo, conseguimos perceber que existe uma simplicidade na descrição das competências por parte das TR, trazendo pontos muito próximos, limitados e generalizados. Enquanto, na visão dos profissionais de TI existe uma maior diversidade na definição e uma especialização das competências a partir do seu envolvimento prático com a função.

Dessa forma, podemos entender que o entendimento do mercado de seleção e dos profissionais está sinérgico, abrindo possibilidade de uma discussão mais profunda das competências, visando adequar o entendimento para o contexto

cognitivo e social do profissional e a vaga. Os pontos convergentes foram: conhecimento técnico, comunicação, conhecimento geral tecnológico e curiosidade.

Quadro 16 - Comparativo das Competências, Habilidades e Atitudes pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores para próximos passos da carreira

	Tech Recruiter	Desenvolvedores
Júnior	<ul style="list-style-type: none"> • Atua em atividades rotineiras; • Sem responsabilidades críticas; • Demanda ajuda; • Sem aprofundamento em questões gerais; • Tempo de experiência; • Imediatismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca ajuda; • Não otimiza a construção do código; • Aprendizagem diária e empírica; • Não otimiza recursos.
Pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de atuação; • Autonomia; • Atividades mais críticas; • Não domina completamente questões gerais; • Visão de futuro do código; • Demanda auxílio do sênior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia; • Comunicação; • Multidisciplinaridade; • Experiência prática.
Sênior	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso estratégico na equipe; • Demandas complexas; • Passa segurança e responsabilidade; • Anos de experiência; • Resolução de problemas; • Atitude de procurar a solução; • Conhecimento comprovado; • Peça-chave na operação; • Visão de continuidade do desenvolvimento; • Intermediador de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência técnica e de negócio; • Consultoria técnica; • Gerenciador de recurso e conhecimento; • Aperfeiçoamento em outras especializações complementares; • Apoio para outras senioridades.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com base no resultado do quadro 13, temos a mesma percepção da análise realizada no quadro 14. Visto que a descrição mais elaborada das diferenciações de senioridade possuem sua sinergia entre ambos os pesquisados. Contudo, podemos avaliar que na visão do TR existe um aprofundamento maior a nível de negócio nas descrições das competências, aplicando uma visão mais abrangente (pensando em

negócio, equipe, produto) do que o descritivo dos profissionais de TI, que foca muito mais em características subjetivas e pontuais da função.

Quadro 17 - Comparativo Perfil Comportamental pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores

Tech Recruiters	Desenvolvedores
Comunicação	Visão analítica
Introversão	Visão lógica
Conhecimento técnico	Baixa habilidade social
Abrangência de perfil	Comunicação
Autodidatismo	Escuta ativa
	Capacidade cognitiva alta
	Curiosidade
	Adaptabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dentre a visão de diversidade humana para o perfil de profissionais de TI existiu uma grande convergência de fatores mencionados por ambos os perfis de pesquisados. Pontos que convergem nessa análise foram a questão de comunicação, introversão ou baixa habilidade social, conhecimento técnico, visão analítica ou visão lógica, e o autodidatismo, curiosidade ou adaptabilidade.

Quadro 18 - Comparativo visão estratégica do profissional de TI para as empresas pela percepção dos Tech Recruiters e dos Desenvolvedores

Tech Recruiters	Desenvolvedores
Tecnologia no coração dos negócios	Falta de recursos
Escassez de profissionais de TI	Características pessoais
Profissionais de TI no centro do negócio	Conhecimentos aplicados
	Comunicação
	Papéis na empresa
	Não ser estratégico
	Cultura

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Já a nível da visão estratégica do profissional da TI para as organizações, existe por parte dos TR uma visão muito mais voltada ao negócio, por serem organizações que atuam por meio da tecnologia, diferente dos insumos trazidos pelos profissionais de TI. Para os profissionais de TI existe uma contradição entre ser ou não estratégicos para a empresa, assim como pontos subjetivos, culturais e de negócios se misturando a motivação. O que apresenta que os profissionais não possuem noção do seu valor para as empresas, por fatores de senioridade ou até mesmo por não existir esse incentivo organizacional de visualização do trabalho no todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, é de suma importância o entendimento, com base na percepção de cada perfil pesquisado, sobre as competências, definidas em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, do profissional de TI brasileiro. A partir deste estudo podemos identificar, pela visão dos recrutadores de TI, as competências para cada diferente perfil de senioridade, sendo elas: conhecimento técnico, conhecimento da tecnologia, domínio comunicativo, conhecimento geral tecnológico, comunicação, inglês, proatividade, curiosidade.

Assim como, na visão dos próprios profissionais de TI, conseguimos identificá-las com base em seu entendimento do que é essencial para cada diferente perfil de senioridade, como, por exemplo, para o júnior foi identificado buscar ajuda, foco no operacional e aprendizado empírico e diário; para o pleno é a definição e contextualização de problemas, foco no resultado final, curiosidade para solucionar problemas, atualização técnica e comunicação; o sênior foi identificado a comunicação, o aprendizado contínuo, otimização de informação, gerenciamento de recursos.

Conseguimos, por meio do estudo, entender em conjunto com os profissionais de TI entrevistados qual a trajetória subjetiva de aprendizado e desenvolvimento como profissional. Para eles existe a visão da formação acadêmica como um caminho possível, a experiência profissional foi um fator levantado como fundamental para desenvolvimento pessoal, autodidatismo ligado ao fato da constante manutenção de conhecimento que a área exige, adaptabilidade para saber reagir aos contextos que surgem durante o processo e o próprio tempo de carreira como fator de aprimoramento.

De forma parcial, conseguimos entender quais práticas de gestão de pessoas, fundamentalmente pela visão do profissional de TI, são essenciais para seu desenvolvimento de competências do perfil. Não tivemos o retorno dos Tech Recruiters para esse levantamento, devido à distância que muitos se encontravam da etapa de treinamento e desenvolvimento, contudo, pela visão dos profissionais de TI ficou nítida a importância de uma gestão de pessoas focada no recurso de TI. Principalmente, no que tange mentorias e acompanhamentos individuais de carreira.

Contudo, existiu uma grande dificuldade e limitação para com esse estudo, devido a falta de pesquisa acadêmica relacionando profissionais de tecnologia da

informação com teorias acadêmicas, fundamentalmente. Desta forma, a comparação mais assertiva quanto às teorias administrativa e o contexto social dos profissionais foi precária e baseada no entendimento empírico da pesquisadora.

Desta forma, como sugestão de estudo futuro quanto o tema é o aprofundamento da definição das características gerais e subjetivas do profissional por base em sua senioridade, extrapolando o cenário atual de júnior, pleno e sênior e entendendo outros contextos como especialistas, consultores, *Tech Leaders* e afins. Além disso, explorar a temática da diversidade do perfil cognitivo, emocional e entre outras características para com esse profissional, para explorar melhor as possibilidades de análise de características e evolução de carreira.

REFERÊNCIAS

AGRELA, L. **Abertura de empresas de tecnologia cresce 210% em dez anos no Brasil: O setor gerou mais de 500 mil postos de trabalho na última década, aponta levantamento do DataHub.** Exame, São Paulo, 6 ago. 2021. Tecnologia, p. 1-1. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/abertura-de-empresas-de-tecnologia-cresce-210-em-dez-anos-no-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2021.

ARAGÃO, J. W. M. de; MENDES NETA, M. A. H. **Metodologia Científica.** Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 51 p.: il. ISBN: 978-85-8292-131-9. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30900>. Acesso em: 23 out. 2021.

ARAÚJO, R. L. de. **Gerenciamento de infraestrutura de TI: abordagem acerca da estrutura de TI de uma Agência Reguladora.** 61f. Monografia (Especialização em Gestão em Tecnologia da Informação) - Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://pergamum.anac.gov.br/arquivos/T-ReginaldoLiraDeAraujo-GerenciamentoDeInfraestruturaDeTI-2017.PDF>. Acesso em: 13 abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE (ABES) (São Paulo). **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências 2021.** 1. ed. São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2021. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/wp-content/uploads/2021/08/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2021v02.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

BATISTA, E.; MATOS, L.; NASCIMENTO, A. A ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO NA PESQUISA QUALITATIVA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, p. 23–38, 2017.

BES, P.; OLIVEIRA, L. Y. M. de. **Administração de cargos, salários e benefícios.** Grupo A, 2018. 9788595023956. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/>. Acesso em: 26 set. 2021.

BRASSCOM (São Paulo). **Relatório de Resiliência Econômica.** [S. l.]: Brasscom, 13 jan. 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/relatorio-de-resiliencia-economica/>. Acesso em: 21 set. 2021.

BRASSCOM (São Paulo). **Relatório Setorial 2020.** [S. l.]: Brasscom, Março, 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-setorial-2020-macrossetor-de-tic/>. Acesso em: 3 out. 2021.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais : Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179–191, 2013.

CAMMARANO, R. The New Core Competencies of IT Departments. **adc info**, p. 1–8, 2011.

CARON, D. *et al.* a Gestão De Pessoas E Suas Repercussões Na Inclusão Laboral De Pessoas Com Deficiência. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 42, 2021.

CORRÊA, J. N. P.; BRANDEMBERG, J. C. Tecnologias Digitais Da Informação E Comunicação No Ensino De Matemática Em Tempos De Pandemia. **Boletim Cearense de Educação e História da Matemática**, v. 8, n. 22, p. 34–54, 2020.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais & operacionais: tecnologias da informação e as organizações do século 21**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DIJKKAMP, J. **The recruiter of the future, a qualitative study in AI supported recruitment process**. 50 f. Master thesis (Business Administration) - University of Twente, Enschede, 2019. Disponível em:

https://essay.utwente.nl/80003/1/JorisDijkkamp_MA_BMS.pdf. Acesso em: 8 abr. 2022.

DIRECCIÓN GENERAL DA CULTURA Y EDUCACIÓN (Buenos Aires).

TECNICATURA SUPERIOR EN DESARROLLO DE SOFTWARE. Buenos Aires, 2021. Disponível em: <https://isfd26-bue.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2021/02/DesarrolloSoftware-5847-19.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2022.

DUTRA, J. S. **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**, 2. ed. Grupo GEN, 2016. 9788597010015. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010015/>. Acesso em: 13 set. 2021.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p. ISBN 978-85-97-01292-7. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013320/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!/4/22/1:206%5B%20na%2C%20in%5D>. Acesso em: 7 set. 2021.

FARIAS, Í. C. B. Um estudo sobre os fatores estressores: elaboração de um guia de boas práticas para redução do estresse dos profissionais de TI. **Revista UNIDA Científica**, [s. l.], v. 5, p. 95–105, 2021.

FRANCO, M. V. A.; DANTAS, O. M. PESQUISA EXPLORATÓRIA: APLICANDO INSTRUMENTOS DE GERAÇÃO DE DADOS – OBSERVAÇÃO, QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA. **EDUCERE, XIII.**, 2017, Curitiba, Paraná. 16 p. Tema: Formação de Professores. Disponível em:

https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25001_13407.pdf. Acesso em: 23 out. 2021.

FVG EAESP (São Paulo) (org.). **Pesquisa Anual do FGVcia: Uso da TI - Tecnologia de Informação nas Empresas**. 32. ed. São Paulo: FVGcia, 2021.

Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>. Acesso em: 8 abr. 2022.

GURGEL, A. M. *et al.* Seleção de profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: uma proposta baseada em um modelo multicritério de apoio à decisão. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 1, p. 16–29, 2017.

HO, S. Y.; FRAMPTON, K. A competency model for the information technology workforce: Implications for training and selection. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 27, n. 1, p. 63–80, 2010.

INFORMAÇÃO. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, Dicionário Online de Português. 2008-2021. Disponível em:

<<https://dicionario.priberam.org/INFORMA%C3%87%C3%83O>>. Acesso em: 12 abr. 2022.

KNEVITZ, D. **A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS FRENTE AO AMBIENTE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**. Administradores.com, 23 mar. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 9 set. 2021.

KOLTZ, R.; CAVALCANTE, P. L. C. **COMPETÊNCIAS PARA O ALCANCE DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DO CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO**. **IDP: Debates em Administração Pública**, v. 2, p. 1–29, 2021.

LAZZARIN, L. F. **PESQUISA EM EDUCAÇÃO**. Santa Maria: Núcleo de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, 2017. 44 p. Disponível em: https://nte.ufsm.br/images/identidade_visual/PesquisaEducao.pdf. Acesso em: 23 out. 2021

LUCIANO, E. M.; BECKER, C. A.; TESTA, M. G. **Competências Individuais Relevantes Para Os Chief Information Officers Na Percepção De Profissionais De Tecnologia Da Informação**. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 01, p. 1–25, 2012.

MALINOSQUI, G. **Mercado de tecnologia e a busca por desenvolvedores**. **STARTUPI**, p. 1-1, 7 maio 2021. Disponível em: <https://startupi.com.br/2021/05/mercado-de-tecnologia-e-a-busca-por-desenvolvedores/>. Acesso em: 21 set. 2021

MOURA JUNIOR, P. J. de; HELAL, D. H. **Profissionais e profissionalização em Tecnologia da Informação: indicativos de controvérsias e conflitos**. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 321–338, 2014.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. **Gestão Por Competências-Uma Ferramenta Estratégica Skills Management-a Strategic Tool**. **Revista Multidebates**, v. 4, p. 48–66, 2020.

OLIVEIRA, A. de. **Descrição de Cargos, Salários e Profissões Regulamentadas**. Grupo GEN, 2017. 9788597013696. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013696/>. Acesso em: 13 set. 2021.

OLIVEIRA, L. Y. M. de et al. **Gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 225 p. ISBN 978-85-9502-390-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023901/pageid/1>. Acesso em: 7 set. 2021.

OLIVEIRA, A. R. de. **A RELEVÂNCIA DO PROFISSIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E MELHORIA DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO NO SEBRAE - POSSE/GO**. 52f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) - Universidade Estadual de Goiás, Goiás, 2021. Disponível em:

<http://aprender.posse.ueg.br:8081/jspui/handle/123456789/279>. Acesso em: 2 out. 2021.

OLIVEIRA JÚNIOR, E. L. de. **Pesquisa científica na graduação**: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos trabalhos de conclusão de curso. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/20939>. Acesso em: 23 out. 2021.

PENA, B. H. **Mapeamento de Competências**. 2. ed. Grupo GEN, 2017. 9788597013573. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 03 out. 2021.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2018, 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE. ISBN 978-85-8341-204-5. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 23 out. 2021.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**: Carreiras e Remuneração. 20. ed. São Paulo: LTr, 2021. ISBN 978-65-5883-075-7. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=hUE6EAAQBAJ&lpg=PA41&ots=4FgyPfqR0E&dq=n%C3%ADvel%20de%20cargo&lr=lang_pt&hl=pt-BR&pg=PA4#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 26 set. 2021.

SANTOS, A. P. Escala de competências para os Analistas em Tecnologia da Informação (ATI): desenvolvimento e evidências de validade. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 146–163, 2018.

SILVA, A. *et al.* ANÁLISE DE CONTEÚDO: FAZEMOS O QUE DIZEMOS? UM LEVANTAMENTO DE ESTUDOS QUE DIZEM ADOTAR A TÉCNICA. **Conhecimento Interativo**, v. 11, p. 168–184, 2017.

SILVA, M. As Novas Tendências E Tecnologias De Gestão the New Trends and Technologies People Management. **Revista Gestão em Foco**, v. 10, p. 200–213, 2018.

SILVA, E. **Como saber se um desenvolvedor é Júnior, Pleno ou Sênior?**. GeekHunter, [S. I.], 16 dez. 2020. Recrutamento e Seleção, RH Tech, p. 1-1. Disponível em: <https://rhtech.geekhunter.com.br/desenvolvedor-e-junior-pleno-ou-senior/>. Acesso em: 3 out. 2021.

SILVA, A. C. V. da; ALVES, M. C.; FARINA, R. M. A IMPORTÂNCIA E A NECESSIDADE DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS- UMA ANÁLISE TEÓRICA. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 9, p. 1–18, 2021.

SMITH, D. da S. *et al.* **SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA PARA O GERENCIAMENTO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**. In: Extensão Rural em Foco: Apoio à Agricultura Familiar, Empreendedorismo e Inovação. 2. ed. [S. I.], 2020. Disponível em: <https://www.editoracientifica.org/articles/code/200600429>. Acesso em: 14 abr. 2022.

SOUZA, É. P. de. **CARREIRA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**: um estudo junto a profissionais de Minas Gerais. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em:

https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-AZMMHD/1/tese__lida.pdf. Acesso em: 13 set. 2021.

SOUZA, D. A. de *et al.* Análise da Relação da Tecnologia e as Atividades do Profissional de TI. **Tecnologia da Informação**, p. 1–16, 2020.

SOUZA, A. C. de; BAHIA, E. M. dos S.; VITORINO, E. V. Dimensões da competência em informação sob a perspectiva de Zarifian. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 2, p. 56–76, 2020.

TECNOLOGIA. *In*: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, Dicionário Online de Português. 2008-2021. Disponível em:

<<https://dicionario.priberam.org/tecnologia>>. Acesso em: 12/04/2022.

VARZONI, G.; AMORIM, W. Modelos de gestão de pessoas. **Gestão Estratégica De Pessoas**, v. 11, n. 2013, p. 1–9, 2021.

ZILLI, L. F. **O PROFISSIONAL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI): A IMPORTANCIA DO PROFISSIONAL DE TI DENTRO DA EMPRESA BUDNY**. 19f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação) - UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA, Palhoça, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/8982/3/O%20PROFISSIONAL%20DA%20TECNOLOGIA%20DA%20INFORMA%c3%87%c3%83O.pdf>.

Acesso em: 3 out. 2021.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Simone da Silva Costa, graduanda em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é "definir características, na atualidade e no contexto dos profissionais brasileiros, para os diferentes perfis de senioridade na área de Tecnologia da Informação (TI)". Sua participação é de suma importância, pois os resultados ajudarão a compreender e analisar o perfil de senioridade dos profissionais brasileiros de TI.

Para tanto, convidamos você a participar nos concedendo uma entrevista, a ser realizada em dia e horário de sua preferência, com a pesquisadora Simone, por chamada de áudio no Whatsapp, Messenger, Meet ou telefone, a seu critério.

Os dados coletados na entrevista serão utilizados de forma totalmente anônima, em uma análise de conteúdo e/ou discurso global das falas transcritas. Caso haja citação direta a alguma fala individual, também esta citação se dará anonimamente (Ex.: "entrevistado 01"). Em nenhum momento, nem você, nem a sua organização, serão identificados(as) durante a entrevista, a transcrição, a análise e a publicação. As gravações digitais que porventura forem feitas serão destruídas imediatamente após a conclusão da pesquisa, bem como os arquivos das transcrições das entrevistas.

Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. O aceite a participar da pesquisa, ainda, não a impossibilita de buscar reparação por eventual dano causado.

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, os de reflexão, seja, enquanto profissional de TI, sobre sua própria trajetória profissional, seja, enquanto profissional atuante em recrutamento e seleção em TI, sobre sua própria prática na gestão de pessoas nas organizações em que atua. Em

contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto.

Assim, se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões, sintase à vontade para entrar em contato com as pesquisadoras ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com as pesquisadoras pelos e-mails simonesvcosta@gmail.com e christine@ea.ufrgs.br.

Tendo tido ciência deste Termo, para que possamos confirmar a sua participação e agendarmos entrevista, é obrigatório que você nos devolva (dando *reply* neste mesmo e-mail) este termo PREENCHIDO, com relação aos campos a seguir:

() ACEITO participar da pesquisa, sendo que:

() PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora

Ou

() NÃO PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora, devendo esta ANOTAR a minha fala

Meu nome completo:

Meu telefone para contato/Whatsapp para agendamento da entrevista:

A não-devolução deste Termo preenchido automaticamente implica em sua desistência em participar da pesquisa.

Desde já agradecemos!

Atenciosamente,

Simone Costa

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA SEMI-ESTRUTURADA (PROFISSIONAIS DE TI)

1. Qual sua área de atuação em TI (hardware, software ou rede)?
2. Você tem alguma especialização/stack, como, por exemplo, desenvolvedor back-end Java?
3. Pode me contextualizar qual foi sua formação para exercer a função de _____ (repetir a especialização que o profissional menciona).
4. No que tange tempo, o quanto precisou investir para adquirir suas especializações? Pode ser em meses, anos...
5. Hoje você está empregado na sua especialização de formação, por exemplo, _____ (repetir a especialização que o profissional menciona)? Há quanto tempo atua na área? E no mercado de TI?
6. Pensando sobre sua especialização atual, na organização que opera, pode me descrever quais são as habilidades que precisa ter para executar sua função?
7. Pensando sobre sua especialização atual, na organização que opera, pode me descrever quais são os conhecimentos que precisa saber para executar sua função?
8. Pensando sobre sua especialização atual, na organização que opera, pode me descrever quais são as características sociais que precisa apresentar para executar sua função?
9. Pensando sobre sua especialização atual, na organização que opera, pode me descrever quais são as definições críticas que precisa tomar para executar sua função?
10. Pensando sobre sua especialização atual, na organização que opera, pode me descrever quais são as cobranças individuais, com teor coletivo, que possui para executar sua função?
11. Atualmente, para atingir o próximo nível de cargo da sua função, o que você acredita que precisa apresentar no que tange habilidades?
12. Atualmente, para atingir o próximo nível de cargo da sua função, o que você acredita que precisa apresentar no que tange conhecimentos?
13. Atualmente, para atingir o próximo nível de cargo da sua função, o que você acredita que precisa apresentar no que tange às atitudes?

14. Na sua visão, qual(is) prática(s) de gestão de pessoas da sua organização são fundamentais para que possa atingir o próximo nível de senioridade?
15. Você considera que há características da diversidade humana que tornariam um perfil mais adequado para as carreiras em TI, por exemplo, em termos emocionais, cognitivos, etc.? Caso sim, quais seriam essas características divergentes do padrão? Por quê? Essa vem sendo uma hipótese que vem sendo levantada em algumas discussões corporativas, mas não temos uma compreensão de como pessoas do mercado realmente enxergam isso.
16. Como pergunta final, gostaria de questionar o quanto você se entende estratégico para sua organização. Se sim ou se não, por quê?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA SEMI-ESTRUTURADA (RECRUTADORES DE TI)

1. Quais recursos de TI sua empresa foca atualmente (conhecimento em hardware, software e/ou rede)?
2. Você é especialista em recrutamento em alguma dessas áreas ou recruta indiferente da área?
3. (Se recruta mais de uma área) Tem alguma área que tem mais domínio no que tange a conhecimento de perfil de profissional?
4. Falando sobre a área que tens mais domínio ou é especialista, quais as habilidades normalmente foca para contratação?
5. Falando sobre a área que tens mais domínio ou é especialista, quais os conhecimentos normalmente avalia para contratação?
6. Falando sobre a área que tens mais domínio ou é especialista, quais as características sociais normalmente procura para contratação?
7. Falando sobre a área que tens mais domínio ou é especialista, quais as definições críticas normalmente avalia para contratação?
8. Falando sobre a área que tens mais domínio ou é especialista, quais as metas individuais e coletivas que tens conhecimento quanto ao que será cobrado do profissional?
9. Quais habilidades diferenciam um profissional júnior para um pleno?
10. Quais conhecimentos diferenciam um profissional júnior para um pleno?
11. Quais atitudes diferenciam um profissional júnior para um pleno?
12. Quais habilidades diferenciam um profissional pleno para um sênior?
13. Quais conhecimentos diferenciam um profissional pleno para um sênior?
14. Quais atitudes diferenciam um profissional pleno para um sênior?
15. Você considera que há características da diversidade humana que tornariam um perfil mais adequado para as carreiras em TI, por exemplo, em termos emocionais, cognitivos, etc.? Caso sim, quais seriam essas características divergentes do padrão? Por quê? Essa vem sendo uma hipótese que vem sendo levantada em algumas discussões corporativas, mas não temos uma compreensão de como pessoas do mercado realmente enxergam isso.

16. Como pergunta final, gostaria de questionar se você entende que o profissional de TI é estratégico para sua organização. Se sim ou se não, por quê?