



Qualis B4 ISSN: 2675-0236

RESENHA

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)

## Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social



### Resenha do artigo “Gestão de carreira na era digital: um estudo sobre competências e práticas de liderança aplicadas a profissionais de TI”

Career management in digital age: a study of leadership’s competencies and practices applied for IT professionals

ARK: 69772/ppds.v7i13.1501

Recebido: 05/05/2025 | Aceito: 11/06/2025 | Publicado on-line: 20/06/2025

**Paulo Cesar Rodrigues Borges<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: [pcrborges.eng@gmail.com](mailto:pcrborges.eng@gmail.com)

**Fernanda Beserra Evaristo Carvalho<sup>2</sup>**

<https://orcid.org/0009-0006-7685-0484>

<http://lattes.cnpq.br/7936634327344605>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: [fernandabevaristocarvalho@gmail.com](mailto:fernandabevaristocarvalho@gmail.com)

**Luiz Henrique Lima de Oliveira<sup>3</sup>**

<https://orcid.org/0009-0006-7826-3304>

<https://lattes.cnpq.br/9585778712455072>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: [luiz01luca@gmail.com](mailto:luiz01luca@gmail.com)



### Resenha da obra:

MACEDO, Renato Reis de; VELOSO, Elza Fátima Rosa; PINSKY, Vanessa Cuzziol; TREVISAN, Leonardo. *Career management in digital age: a study of leadership’s competencies and practices applied for IT professionals*. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 16, n. 1, p. e3, 2023.

### Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Gestão de carreira na era digital: um estudo sobre competências e práticas de liderança aplicadas a profissionais de TI”. Este artigo é de autoria de Renato Reis de Macedo, Elza Fátima Rosa Veloso, Vanessa Pinsky e Leonardo Trevisan. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Revista de Administração da UFSM”, v. 16, n. 1, p. e3, 2023.

**Palavras-chave:** Gestão de carreira, Era digital, Carreiras em TI, Gerações X e Y e Trabalho remoto.

<sup>1</sup> Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. em Planejamento e Gestão Estratégica das Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões da Faculdade Processus.

<sup>2</sup> Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Contadora pelo CEUB. Empregada Pública da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

<sup>3</sup> Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Administrador de Empresas pela Upis. Servidor Público da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal – SEEC/DF. Orcid:

## Abstract

*This is a review of the article entitled "Career Management in the Digital Age: A Study of Leadership Competencies and Practices Applied to IT Professionals." The article was authored by Renato Reis de Macedo, Elza Fátima Rosa Veloso, Vanessa Pinsky, and Leonardo Trevisan. The reviewed article was published in the journal Revista de Administração da UFSM, vol. 16, no. 1, p. e3, 2023.*

**Keywords:** Career management, Digital age, IT careers, Generations X and Y, Remote work.

## Resenha

O presente texto, elaborado em formato de resenha, apresenta uma análise do artigo previamente mencionado e de autoria devidamente identificada.

A qualificação e a trajetória profissional dos autores contribuem de forma significativa para a compreensão dos temas abordados. A seguir, são apresentados breves perfis de cada um, a fim de contextualizar suas contribuições e proporcionar melhor entendimento sobre suas perspectivas acadêmicas e profissionais.

O primeiro autor deste artigo é Renato Reis de Macedo, que é graduado em Engenharia Mecatrônica pela Universidade Paulista, pós-graduado em Administração pela FIA e mestre em Administração pela mesma Faculdade. Atua como pesquisador e docente em gestão de carreiras, liderança e práticas organizacionais digitais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8471-4622>.

A segunda autora deste artigo é Elza Fátima Rosa Veloso, que é graduada em Administração pela Universidade São Judas Tadeu, mestre pela PUC-SP e doutora pela USP. Atualmente, é professora e coordena o Mestrado e Doutorado Profissional em Gestão de Negócios da FIA Business School, além de lecionar na Universidade Presbiteriana Mackenzie. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9494-2108>.

A terceira autora deste artigo é Vanessa Pinsky, que possui graduação em Administração, mestrado e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, atua como docente e pesquisadora na área de Administração e Sustentabilidade em instituições de ensino e pesquisa vinculadas à USP e à rede de pesquisadores latino-americanos em gestão ambiental. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7679-2353>.

O quarto autor deste artigo é Leonardo Trevisan, que é graduado em História, mestre em História Econômica e doutor em Ciência Política pela USP, com pós-doutorado nas Universidades de Warwick de Londres. Atualmente, é professor na PUC-SP, nas áreas de Economia e Administração, e na ESPM, onde atua na docência em Jornalismo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0914-3679>.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: introdução; fundamentação teórica (gestão remota de pessoas, a principal tendência; e práticas de gestão de carreira e desafios de comunicação (na modalidade remota); procedimentos metodológicos; resultados e conclusões; conclusão; referências; e apêndice.

No resumo deste artigo consta:

Propósito: Esta pesquisa busca identificar as principais competências e práticas de gestão de carreira aplicadas por líderes de grandes organizações de serviços de TI, destacando-as em graus de relevância para a orientação profissional de equipes técnicas entre as Gerações X e Y, que convivem na Era Digital. Além disso, a pesquisa considera uma grande transformação no ambiente de relações de trabalho, com a adoção do modo totalmente remoto, além da aceleração digital causada pela pandemia do coronavírus no Brasil em 2020. Design/Metodologia/abordagem: a pesquisa foi realizada com metodologia qualitativa, com entrevistas em profundidade com roteiro



semiestruturado, retratando as vivências de altos líderes. Resultados: destaca como competências relevantes: a importância do papel do gestor na orientação de carreira, habilidades de gestão de expectativas geracionais, estilo de liderança voltado para o trabalhador do conhecimento, além dos aspectos afiliativos no relacionamento com os colaboradores. Quanto às práticas de gestão, destaca: treinamento diagnóstico, comunicação frequente, promoção de talentos com alto potencial, adaptação de planos de carreira, adoção de um processo de coaching diferenciado para cada geração e, sobretudo, incentivo ao protagonismo do colaborador ao longo do processo de planejamento de carreira. Limitações da pesquisa: o estudo apresenta limitações quanto aos perfis de empresas com instrumentos restritos relacionados a metodologias de recursos humanos, ferramentas adequadas de desenvolvimento de pessoas ou suporte interno ao desenvolvimento de talentos e processos mínimos de maturidade para gestores que lideram desenvolvimento de carreira com orientação empresarial em Tecnologia da Informação no Brasil. Originalidade/valor: contribuição significativa em relação à gestão de carreira em um ambiente de trabalho remoto com 2 gerações coexistindo em uma época de digitalização acelerada. (MACEDO; VELOSO; PINSKY; TREVISAN, 2023, p. 1).

Neste artigo, foram abordadas as competências e práticas de liderança relacionadas à gestão de carreira de profissionais de TI na era digital, considerando transformações tecnológicas, trabalho remoto, diferenças geracionais, desafios de retenção de talentos e o papel do gestor na orientação e desenvolvimento profissional em ambientes organizacionais digitais.

No delineamento do trabalho, os autores estabeleceram como objetivo geral identificar as principais competências e práticas de gestão de carreira aplicadas por líderes de grandes organizações de serviços de Tecnologia da Informação (TI), destacando-as em graus de relevância para a orientação profissional de equipes técnicas entre as Gerações X e Y, que convivem na era digital.

Concentraram-se na análise dessas competências e práticas no contexto da Era Digital e do trabalho remoto, com ênfase nas gerações mencionadas, que coexistem e interagem nesse ambiente profissional em transformação.

A escolha do tema pelos autores baseou-se nas profundas mudanças nas relações de trabalho provocadas pela aceleração digital e pela adoção do modelo remoto, especialmente durante a pandemia de COVID-19, que demandaram novas competências e práticas de liderança na gestão de carreira de profissionais de Tecnologia da Informação.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando entrevistas em profundidade como método de coleta de dados, com apoio de um roteiro semiestruturado, a fim de captar as vivências e experiências de altos líderes.

Na seção de Fundamentação Teórica do trabalho, os pesquisadores abordaram a era do conhecimento, a gestão e requalificação do trabalhador do conhecimento, os impactos da pandemia no trabalho remoto, comunicação, produtividade e equilíbrio pessoal. Enfatizaram o papel do gestor como mentor, a agilidade de aprendizagem, a retenção por remuneração e flexibilidade e o sistema *Dual Ladder*.

Os autores apresentaram um panorama conceitual sobre a transformação da gestão de carreira diante da digitalização do trabalho, da coexistência geracional e da adoção do modelo remoto. O conceito de “Era da Descontinuidade”, introduzido por Peter Drucker (1969), caracteriza a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Essa mudança estabelece o pano de fundo para compreender o “trabalhador do conhecimento”, conforme El-Farr (2009), definido como aquele cuja atividade central é aplicar e gerar valor por meio do conhecimento.



Quanto à gestão de pessoas e carreiras nessa nova realidade, os autores analisaram à luz de Coda (2016), que enfatizou o papel do gestor diante de três alternativas: dispensar talentos obsoletos, investir em sua recuperação ou promover requalificação por meio de educação corporativa. A discussão é complementada por Kim *et al.* (2014), que trata da gestão de talentos técnicos e da escassez de profissionais de alto desempenho cognitivo, o que evidencia a necessidade de estratégias específicas de retenção e desenvolvimento.

Posteriormente, os pesquisadores discorreram sobre modelos de competências, fundamentando-se em autores clássicos como Hamel e Prahalad (1995), Fleury e Fleury (2000), Dutra (2001, 2017), Le Boterf (1995), Ferreira (2015) e Coda (2016), os quais defendem a gestão baseada em competências comportamentais como instrumento de valorização e desenvolvimento profissional. Tais modelos são considerados essenciais para alinhar expectativas entre organização e indivíduo, além de estimular a corresponsabilidade pelo próprio crescimento na carreira.

Outro eixo central da fundamentação, ressaltado pelos acadêmicos, trata da gestão remota de pessoas, assinalada como tendência dominante após a pandemia de 2020. Rose (2019) e Leonardi (2020) descreveram o papel das plataformas digitais na manutenção da comunicação e produtividade, enquanto Ozimek (2020) e Putri e Amran (2021) analisaram os impactos positivos e negativos do trabalho remoto no equilíbrio vida-trabalho. Amigoni e Gurvis (2009) ressaltaram as inseguranças dos trabalhadores quanto à visibilidade e reconhecimento no ambiente remoto, configurando um desafio adicional para os gestores.

Na subseção sobre práticas de gestão de carreira, Dutra (2017) e Coda (2016) definiram o gestor como mentor, mediador e promotor de protagonismo, devendo atuar no diagnóstico de potencial e na oferta de planos de desenvolvimento. Autores como Kim *et al.* (2014), Allen e Katz (1986) e Ferreira (2015) são citados para discutir mecanismos de retenção — como o *dual ladder system* e políticas de reconhecimento — e sua aplicabilidade a profissionais técnicos.

Na seção de Fundamentação Teórica, os autores também ressaltaram que a gestão de carreira na Era Digital requer práticas adaptadas à comunicação remota e à diversidade geracional (Veloso *et al.*, 2016; Silva *et al.*, 2013), sendo imprescindível a atualização contínua das competências de liderança e a criação de vínculos afiliativos que reforcem o senso de pertencimento e o engajamento dos profissionais de TI.

Os resultados da pesquisa identificaram as principais competências e práticas de gestão de carreira aplicadas por líderes, em um contexto de aceleração digital e trabalho remoto.

As evidências foram classificadas em duas categorias principais: Competências de Gestão de Carreira (CMCs) e Práticas de Gestão de Carreira (CMPs). Foram identificadas 21 CMCs, das quais seis apresentaram grau de relevância superior a 50%. Entre as mais citadas, são dignas de nota a importância do papel do gestor na orientação de carreira, as habilidades de gestão de expectativas geracionais, o estilo de liderança orientado ao trabalhador do conhecimento e os aspectos afiliativos nas relações entre líderes e liderados. Os resultados também mostraram que os gestores de carreira devem acompanhar de perto a evolução tecnológica — denominada *Terceira Plataforma* — para melhor compreender e dialogar com as diferentes gerações de profissionais.

Em relação às CMPs, as práticas mais relevantes foram o diagnóstico de capacitação e treinamento, a comunicação frequente, a promoção de talentos, a

adaptação dos planos de carreira, o uso de *coaching* diferenciado por geração e o incentivo ao protagonismo do colaborador no planejamento de sua trajetória. As análises revelaram ainda novas práticas emergentes (*InVivo*), como remuneração e formação diferenciadas, flexibilidade de local e horário, planos de sucessão e ações específicas de gestão de carreira para o trabalho remoto. Por fim, os participantes registraram como dificuldades a falta de metodologias sistematizadas de gestão de pessoas, a limitação de recursos para formação de líderes e a necessidade de maturidade organizacional para a consolidação dessas práticas no ambiente digital.

A leitura do artigo é útil, principalmente por sua capacidade de oferecer *insights* práticos e teóricos a gestores e profissionais de Recursos Humanos na gestão de carreira em um contexto de aceleração digital e trabalho remoto, ao tratar dos desafios de liderar equipes técnicas compostas pelas gerações X e Y. Além disso, ressalta-se a identificação de novas práticas emergentes (*in Vivo*), sendo que tanto essas práticas quanto os *insights* práticos e teóricos podem ser desenvolvidos em outras esferas organizacionais.

Outrossim, o artigo evidencia que o desenvolvimento de carreira requer evolução de aspectos comportamentais e adaptação à velocidade organizacional. Os autores enfatizaram o papel do gestor como orientador das Gerações X e Y, o desafio de equilibrar custos entre elas e a necessidade de ajustar o estilo de liderança à Era da Informação.

Ademais, salienta-se que nos últimos anos alterações estão ocorrendo em relação ao trabalho remoto. Na esfera da administração pública, cita-se o Decreto nº 44.265 (BRASÍLIA, 2023), que determinou que todos os servidores dos órgãos e entidades da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal que estivessem em teletrabalho retornassem ao trabalho presencial em 27 de fevereiro de 2023.

A principal contribuição teórica aduzida pelos autores reside na ampliação e atualização do referencial sobre gestão de carreira, inserindo-o no contexto de transformação das relações de trabalho decorrente da aceleração digital e do modelo remoto. O estudo coloca em perspectiva três eixos centrais: a adaptação das competências de liderança às novas dinâmicas organizacionais, a superação de lacunas teóricas sobre comunicação e desenvolvimento de carreira, e a ênfase nas especificidades geracionais das Gerações X e Y na Era Digital.

Neste sentido, o artigo analisado constitui-se de base preliminar de estudos, que necessita de complementação. Embora apresente avanços teóricos relevantes sobre gestão de carreira na Era Digital, os próprios autores reconhecem a necessidade de ampliar a agenda de pesquisa, propondo novas investigações sobre a inclusão da Geração Z, o uso de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, na orientação de carreira, e a compreensão dos modelos híbridos de trabalho. Tais aspectos indicam a importância de aprofundar o tema em diferentes contextos organizacionais e realidades profissionais.

Por fim, salientam-se como aspectos relevantes a clareza na apresentação do referencial teórico, a coerência entre os objetivos e o método adotado, bem como a aplicação de entrevistas semiestruturadas com líderes de grandes organizações de TI, procedimento que permitiu identificar competências e práticas de gestão de carreira alinhadas à Era Digital, o que contribui para a complementariedade do estudo ou para a possibilidade de replicação dos métodos utilizados em outras pesquisas de cunho acadêmico.

## Referências

- Allen, TJ, Katz, R. (1996). A escada dupla: solução motivacional ou ilusão gerencial. *Gestão de P&D*, 16(2), 185-197, 1996.
- Amigoni, Michael; Gurvis, Sandra (2009). Gerenciando o Funcionário em Teletrabalho: defina metas, monitore o progresso e maximize o lucro e a produtividade. E-book Kindle. Avon, Massachusetts: Adams Business.
- BRASÍLIA (Distrito Federal). **Decreto nº 44.265, de 22 de março de 2023**. Dispõe sobre a execução do orçamento do Distrito Federal para o exercício de 2023 e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal: Poder Executivo*, Brasília, DF, 23 mar. 2023. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/03601f83d5c349d18c47bf2e84d4a60a/exec\\_de\\_c\\_44265\\_2023.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/03601f83d5c349d18c47bf2e84d4a60a/exec_de_c_44265_2023.html). Acesso em: 16 out. 2025.
- Coda, R. (2016). Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. (1969). A Era da Descontinuidade. Nova Iorque: Harper & Row Publishers.
- Dutra, JS (2014). Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2.ed. São Paulo: Atlas, (2017).
- Dutra, JS (2014). Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, (2017).
- El-Farr, HK (2009). Trabalho intelectual e trabalhadores: uma revisão crítica da literatura. Reino Unido: Leeds University Business School.
- Ferreira, PI (2015). Gestão por competências. Rio de Janeiro: LTC.
- Fleury, A.; Fleury, MTL (2000). Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas.
- Hamel, G.; Prahalad, CK (1995). Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus.
- Kim, Y.; Williams, R.; Rothwell, W. J.; Penaloza, P. (2014). Um Modelo Estratégico para Gestão de Talentos Técnicos: um modelo baseado em um Estudo de Caso Qualitativo. *Performance Improvement Quarterly*, 26 (4) p. 93-121, Estados Unidos da América. Biblioteca Online Wiley. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/piq.21159>
- Le Boterf, G. (1995). Da competência: essai sur un atrativo étranger. Paris: Éditions d'Organisation.
- Leonardi, P. (2020). Covid-19 e as Novas Tecnologias de Organização: Exaustão Digital, Pegadas Digitais e Inteligência Artificial na esteira do Trabalho Remoto. Biblioteca Nacional de Medicina dos EUA. Coleção Wiley de Emergências em Saúde Pública. *Revista de Estudos de Gestão*.
- Macedo, R. R. D., Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFSM*, 16(1), e3.
- Ozimek, A. et al. (2020). Covid-19 e Trabalho Remoto: Uma Análise Inicial dos Dados dos EUA. Documento de trabalho. MIT Sloan School of Management. Cambridge, Massachusetts.
- Putri, A.; Amran, A. (2021). Equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários, analisado sob o aspecto do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19. *Revista Internacional de Ciência da Gestão e Tecnologia da Informação*, 1(1), 30-34. Disponível em: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.231>. Acesso em: 17/07/2021.
- Rose, S. (2019). O trabalho remoto está persistindo, ed. *Workforce Solutions Review*, <http://www.ihrim.org>, Vol. 10, Edição 4, 22-25. 16p., Banco de dados: Business



Source Premier. Disponível em: Disponível

em:<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=5a2c3c1a-0a6b-4d60-a8b3-10de4a2dd2f2%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxbmc9cHQYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=141062324&db=buh> Acesso em: 14/02/2021

Silva, RC; Dutra, JS; Veloso, EFR; Fisher, AL; Trevisan, LN (2013). Percepções geracionais no ambiente de trabalho no Brasil e suas influências no compromisso com a organização. Artigo apresentado na Conferência Anual da Academia Iberoamericana de Gestão, São Paulo.

Veloso, E.; Silva, R.; Trevisan, L.; Dutra, J. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas de gestão de carreira. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 59, pág. 145-162.