

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES DIGITAIS: UM ESTUDO SOBRE *PRODUCT MANAGERS* EM EMPRESAS UNICÓRNIO BRASILEIRAS

Mariana Giorgi Mariano

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

SÃO PAULO

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Mariana Giorgi Mariano

A CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES DIGITAIS: UM ESTUDO SOBRE *PRODUCT MANAGERS* EM EMPRESAS UNICÓRNIO BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

Versão Corrigida

São Paulo

2022

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Mariano, Mariana Giorgi.

A CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES DIGITAIS: UM ESTUDO SOBRE
PRODUCT MANAGERS EM EMPRESAS UNICÓRNIO BRASILEIRAS /
Mariana Giorgi Mariano. - São Paulo, 2022.

155 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.

Orientador: Tania Casado.

1. Carreira. 2. Economia Digital. 3. Organizações Digitais. 4. Empresas
Unicórnio. 5. Product Managers. I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Esse trabalho é dedicado ao meu pai,
o maior incentivador que eu tive na vida
e que deve estar vibrando por mais esse passo
de onde estiver.

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento não podia deixar de ser para a pessoa que me ensinou que saber fazer perguntas certas é muito mais importante do que encontrar respostas e que me inspirou a nunca deixar a curiosidade de lado. Também me ensinou que a vida é para ser vivida de forma leve e despreziosa, sem deixar de lado a alegria dos encontros, uma boa conversa, momentos com quem gostamos e porque não uma boa farra. Eu agradeço primeiramente ao meu pai, por ter sido o meu exemplo de acadêmico apaixonado pelas descobertas da vida, pela conexão com as pessoas e por ter me incentivado tanto a dar esse primeiro passo na minha carreira acadêmica.

Também não posso deixar de agradecer à minha mãe, que com dedicação me apoiou em cada passo e esteve do meu lado em toda essa jornada da mesma forma admirável como ensina e incentiva os seus alunos. Eu agradeço pelos conselhos, por sempre dizer que iria dar certo, por me mandar mensagens todos os finais de semana perguntando como eu estava e por aparecer na minha casa para um café (muitas vezes com um presente carinhoso) quando eu não conseguia sair para encontrá-la por causa dos estudos.

Agradeço também à minha irmã, minha grande parceira de vida, por estar ao meu lado em todos os momentos e compartilhar minhas alegrias e angústias. Obrigada por me tirar de casa nos momentos em que você sabia que isso era o melhor para mim, pelas conversas de amiga, por me ensinar tanta coisa com a sua inteligência e sabedoria e por me apoiar sempre nas minhas escolhas, incondicionalmente.

Agradeço às amigadas feitas ao longo dessa trajetória, que com todo o carinho me incentivaram em cada passo dessa jornada e se tornaram verdadeiras inspirações para mim. Um agradecimento especial ao amigo antigo que a FEA me trouxe, Vinícius Morrone, por todas as conversas e compartilhamentos da vida acadêmica.

A todos os meus amigos e amigas de uma vida, Paula Sleiman, Elisabeth Wiltgen, Júlia Coutinho, Cristine Porto, Nicolle Gouveia, Maria Vitória Lins, Gabriel Fujino, Gabriel Pestana, Vinícius Cabral, Felipe Gimenez, Caio Padrão, Jordi Ximenes, Rafael Giannini e Thiago Fukamati dos quais muitas vezes não estive tão perto quanto gostaria nesse período intenso de mestrado, obrigada por se fazerem presentes e por serem os melhores amigos que a vida poderia me dar.

Agradeço às empresas nas quais trabalhei ao longo desse período, EloGroup, Insper e XP Inc. e pelas lideranças incríveis que tive nesses lugares por entenderem a importância da academia

na minha vida e na minha trajetória profissional e me ajudarem a encontrar os espaços, mesmo em momentos intensos de trabalho, para que eu pudesse vive-la.

Agradeço a todas as pessoas entrevistadas, cederam um pouco de seu tempo e de suas histórias de carreira para me ajudarem a tornar esse estudo uma realidade.

Agradeço aos Professores que encontrei ao longo dessa jornada, tanto aqueles da FEA quanto do Instituto de Psicologia da USP, pela dedicação ao ensino, por essa universidade que tanto me deu desde a graduação e por tornarem a sala de aula um ambiente onde expandi meus horizontes acadêmicos e minha curiosidade.

Agradeço ao Prof. Dr. Wilson Amorin e a Prof. Dra. Eliane Bianchi pelas valiosas contribuições na banca de qualificação, fundamentais para que eu pudesse realizar os ajustes necessários para seguir essa pesquisa da melhor forma.

Agradeço imensamente a toda a equipe do PPGA, por todo o apoio e prontidão para ajudar nos momentos em que mais precisei.

Por fim, agradeço especialmente a minha orientadora, Prof. Dra. Tania Casado, por ter acompanhado e me guiado por todos os passos da minha vida acadêmica. Por ter feito eu me apaixonar pelo tema de Carreiras, meu tema de estudo há tantos anos. Por toda orientação dada para que esse trabalho fosse possível e pelo carinho e cuidado comigo nos momentos da vida em que mais precisei.

RESUMO

Mariano, M.G. (2022). *A carreira nas organizações digitais: Um estudo sobre Product Managers em empresas unicórnio brasileiras*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

As abordagens contemporâneas de carreira surgiram no contexto de mudanças no cenário econômico e social do final do século XX. O processo de reestruturação e *downsizing* das organizações gerou mudanças nos acordos de emprego entre indivíduos e organizações e as novas abordagens de carreira trazem a partir disso uma visão mais centrada no indivíduo e em suas escolhas pessoais, muito diferente dos modelos lineares de carreira de antes. Atualmente, o ambiente de negócios está mudando de forma rápida devido à incorporação de tecnologias digitais ao centro das organizações o que resultou em modelos de negócio inovadores, revolucionando mercados, como o de transporte, educação e financeiro. Na última década, devido ao grande volume de investimentos em novos empreendimentos com rápido ritmo de inovação e adaptação, uma série de organizações se tornaram as chamadas Empresas Unicórnio, empresas que nasceram como startups e hoje são avaliadas com seu preço de mercado em mais de um bilhão de dólares. Nessas organizações os *Product Managers*, ou gestores de produtos digitais, passam a exercer um novo papel, central para a inovação e sustentação dos modelos de negócios digitais, com uma visão de carreira distinta da que se observava anteriormente em organizações tradicionais. Considerando um contexto de mudança na economia, sociedade, no trabalho e nas organizações decorrente da rápida incorporação de tais tecnologias, este estudo investigou e analisou como se dá o desenvolvimento das carreiras de profissionais de organizações digitais, especificamente Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*) em Empresas Unicórnio Brasileiras. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com 14 *Product Managers* de 7 empresas Unicórnio Brasileiras de 4 setores distintos da economia. A partir do material coletado foram estabelecidas 8 categorias de análise relacionadas ao desenvolvimento de carreira desses profissionais e a partir delas foram realizadas análises sob a ótica das Teorias Contemporâneas de Carreira e sob o contexto da economia digital e o mercado de trabalho das Empresas Unicórnio brasileiras. Com base nos resultados foram identificados 4 aspectos principais relacionadas a carreira desses indivíduos, sendo eles: (1) Ciclos de carreira e de desenvolvimento conectados ao ciclo de desenvolvimento de produtos; (2) Busca por ambientes de trabalho mais flexíveis, com grande autonomia, onde os times são estruturados em uma lógica de projeto; (3) Baixa definição das competências e papéis desses profissionais, dificultando a transição, bem como escassez desses profissionais; (4) Desenvolvimento de forma autônoma, focado nas redes de relacionamento e por meio de compartilhamento de conteúdo em comunidades da internet. Por fim, pode-se concluir que os aspectos encontrados em relação à carreira de *Product Managers* se conectam às abordagens contemporâneas de carreira.

Palavras-chave: Carreira - Economia Digital - Organizações Digitais - Empreendedorismo Digital - Empresas Unicórnio - Gestores de Produtos Digitais - *Product Managers*

ABSTRACT

Mariano, M. G. (2022). *A career in digital organizations: A study on Product Managers in brazilian Unicorn Companies*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

Contemporary career approaches emerged in the context of changes in the economic and social scenery of the late 20th century. The process of restructuring and downsizing of organizations has generated changes in employment agreements between individuals and organizations and the new career approaches bring from this a more focused view on the individual and their personal choices, very different from the past linear career models. Currently, the business environment is changing rapidly due to the incorporation of digital technologies at the heart of organizations, which has resulted in innovative business models, revolutionizing markets such as transportation, education and finance. In the last decade, due to the large volume of investments in new ventures with a fast pace of innovation and adaptation, a series of organizations have become the so-called Unicorn Companies, companies that were born as start-ups and today are valued at their market price in more than one billion dollars. In these organizations Digital Product Managers begin to play a new role, central to the innovation and support of digital business models, with a different career vision from what was previously observed in traditional organizations. Considering a context of change in the economy, society, work and organizations resulting from the rapid incorporation of such technologies, this study investigated and analysed how the careers of professionals in digital organizations, specifically Digital Product Managers, develop in Brazilian Unicorn Companies. The qualitative research was carried out through in-depth semi-structured interviews with 14 Product Managers from 7 Brazilian Unicorn companies from 4 different sectors of the economy. From the material collected, 8 categories of analysis were established related to the career development of these professionals and from them, analyses were carried out from the perspective of Contemporary Career Theories and under the context of the digital economy and the job market of Brazilian Unicorn Companies. Based on the results, 4 main aspects related to the career of these individuals were identified, namely: (1) Career and development cycles connected to the product development cycle; (2) Search for more flexible work environments, with great autonomy, where teams are structured in a project logic; (3) Low definition of the competencies and roles of these professionals, making the transition difficult, as well as scarcity of these professionals; (4) Autonomous development, focused on relationship networks and through content sharing in internet communities. Finally, it can be concluded that the aspects found in relation to the career of Product Managers are connected to contemporary career approaches.

Key Words: Career - Digital Economy - Digital Organizations - Digital Entrepreneurship - Unicorn Companies - Product Managers

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
2. OBJETIVO GERAL	26
2.1 Objetivos Específicos	26
3. JUSTIFICATIVA	27
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	28
4.1 Carreira	28
4.2 A Economia Digital	40
4.3 Empreendedorismo Digital, as Empresas Unicórnio e a Força de Trabalho Digital	50
4.4 Os Gestores de Produtos Digitais (<i>Product Managers</i>)	58
5. METODOLOGIA	62
5.1 Caracterização da Pesquisa	62
5.2 Seleção dos Participantes	63
5.3 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	64
5.4 Procedimento de Coleta de Dados	66
5.5 Análise de dados	66
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
6.1 Considerações Gerais sobre os Participantes	70
6.2 Análise das Entrevistas	74
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	132
7.1 A Carreira de <i>Product Manager</i> sob a Ótica das Abordagens Contemporâneas de Carreira	132
7.1.1 A Carreira de <i>Product Manager</i> em Organizações Digitais e a abordagem da Carreira Proteana	132
7.1.2 A Carreira de <i>Product Manager</i> em Organizações Digitais sob a ótica das Carreiras Inteligentes	134
7.2 A Carreira de <i>Product Managers</i> no Contexto da Economia Digital e das Organizações Unicórnio	140
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
8.1 Contribuições	144
8.2 Recomendações e Sugestões para Futuras Pesquisas	146
8.3 Limitações	146

9. REFERÊNCIAS	148
10. APÊNDICES.....	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Novos Unicórnios na América Latina.....	1
Figura 2. Trabalho em Ambientel Tradicional vs. Digital..	24
Figura 3. Os Três Knowings.....	37
Figura 4. O Escopo da Economia Digital. Fonte:.....	44
Figura 5. Compra pela Internet - Produtos.	49
Figura 6. Compra pela Internet - Serviços.....	49
Figura 7. Quatro Estágios do Ciclo de Vida de um Empreendimento..	51
Figura 8. Seleção da Amostra do Estudo.....	64
Figura 9. Roteiro de Entrevista.....	65
Figura 10. A relação entre os três <i>knowings</i> na carreira de <i>product managers</i> em organizações digitais.	136
Figura 11. Um Modelo de Organização por Projeto..	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Startups por Mercado de Atuação (Brasil).	22
Quadro 2. O Novo Contrato da Carreira Proteana (The New "Protean Career Contract).	33
quadro 3. Tecnologias Disruptivas.	45
Quadro 4. Empresas Unicórnios Brasileiras.....	53
Quadro 5. Categorias Definidas.....	68
Quadro 6. Perfil dos Entrevistados.....	72
Quadro 7. Análise do Tempo de Permanência nas Empresas.	73
Quadro 8. Resumo presença do tema “Busca de novos desafios e novos aprendizados nas movimentações de carreira”	75
Quadro 9. Resultados: Oportunidades de trabalho como “desafio”	75
Quadro 10. Resultados: “Desafio” com uma conotação transitória	77
Quadro 11. Resumo presença do tema “Autonomia em relação ao aprendizado e preparação para a carreira”.....	79
Quadro 12. Resultados: Aprendizado ao longo da carreira por meios informais.....	80
Quadro 13. Resultados: Utilização de educação formal para preparação para a carreira	82
Quadro 14. Resultados: Aprendizado “on the job”	84
Quadro 15. Resultados: Barreiras de entrada na carreira de Product Manager.....	85
Quadro 16. Resumo presença do tema “Rede de apoio e mentorias como forma de alavancar o aprendizado e a carreira”	86
Quadro 17. Resultados: Participação de mentores multidisciplinares no desenvolvimento da carreira.....	86
Quadro 18. Resultados: Participação dos times multidisciplinares no desenvolvimento da carreira.....	88
Quadros 19. Participação de gestores multidisciplinares no desenvolvimento da carreira.....	91
Quadro 20. Resumo presença do tema “Busca por conhecimento de tecnologia, gestão e liderança - multidisciplinariedade”.....	93
Quadro 21. Resultados: Relevância dos conhecimentos de tecnologia, design e negócios para a carreira em produtos digitais	93
Quadro 22. Resultados: Busca por conhecimentos de tecnologia para a carreira de Product Manager.....	95
Quadro 23. Resultados: Busca por conhecimentos de negócio para a carreira de Product Manager.....	96
Quadro 24. Resultados: Necessidade de habilidades de liderança e comunicação com os times e stakeholders	98

Quadro 25. Resumo presença do tema “Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado”	99
Quadro 26. Resultados: Prática de participação em comunidades de produtos, meet ups e outras formas de conexão com pessoas do mercado ao longo da carreira	100
Quadro 27. Resultados: Participação de eventos no exterior sobre produtos digitais ao longo da carreira	102
Quadro 28. Resultados: Desejo de se tornar referência na comunidade de produtos digitais no mercado	103
Quadro 29. Resultados: Não participação em comunidades do produtos digitais no mercado	104
Quadro 30. Resumo presença do tema “Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais”	105
Quadro 31. Resultados: Impacto para as pessoas e para a sociedade por meio das soluções desenvolvidas	105
Quadro 32. Resultados: Aspiração de que o desenvolvimento do produto seja relevante e alinhado às melhores práticas	108
Quadro 33. Resumo presença do tema “Valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para a escolha da empresa”	110
Quadro 34. Resultados: Valorização da autonomia dos times e de uma cultura horizontalizada	110
Quadro 35. Resultados: Valorização de uma cultura de aprendizado contínuo com tolerância do erro e adaptação	114
Quadro 36. Resultados: Valorização da diversidade em relação ao perfil dos profissionais .	116
Quadro 37. Resultados: Mudança cultural das organizações na fase de escalada.....	117
Quadro 38. Resumo presença do tema “Momento, aspirações de carreira e as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado”	118
Quadro 39. Resultados: Escolha da organização e das oportunidades de trabalho com base na possibilidade de construir uma trajetória de trabalho em produtos digitais	118
Quadro 40. Resultados: Novo modelo de trabalho e empregabilidade	120
Quadro 41. Resultados: Crescimento em relação á posição na organização e salário e baixo alinhamento em relação aos níveis de senioridade no mercado	121
Quadro 42. Resultados: preocupação sobre ao crescimento profissional em relação à cargo e remuneração.....	123
Quadro 43. Resultados: oportunidade de aprendizado contínuo promovida pela organização e possibilidade da escolha de uma empresa que faça sentido para o momento profissional	124
Quadro 44. Resultados: Aspectos pessoas influenciando as decisões de carreira.....	125
Quadro 45. Análise de Presença e Ausência.	127

Quadro 46. Análise de presenças e ausências x características demográficas.	129
Quadro 47. Análise das características dos entrevistados que abordaram e não abordaram a categoria 6.....	130
Tabela 48. Análise das características dos entrevistados que abordaram e não abordaram a categoria 5.....	131

1. INTRODUÇÃO

Com as transformações ocorridas no cenário social e econômico no fim do século XX a noção de carreira foi significativamente alterada (Baruch, 2004). O processo de reestruturação e *downsizing* das empresas trouxeram diversas mudanças para os acordos de emprego entre indivíduos e organizações (Hall, 2002). Dentro do cenário atual, a carreira apresenta uma série de mudanças em suas perspectivas e um desenho muito diferente da carreira linear de antes.

As carreiras se tornaram transacionais, flexíveis e dinâmicas (Baruch, 2004), sendo cada vez mais difícil que as pessoas passem pela experiência de um único trabalho seguro e estável dentro de uma organização. O contexto das organizações e o cenário global mais complexo, com relações de trabalho cada vez mais fluidas, faz com que seja impossível prever todas as contingências que os indivíduos encontrarão ao longo de suas carreiras (Collin & Young, 2000). A concepção de Carreira sofreu grandes mudanças em decorrência de uma série de fatores, mas fortemente foi influenciada pela mudança do vínculo dos indivíduos com as organizações, que deixou de ser uma relação de longo prazo com a empresa e passou a ser um acordo consigo mesmo e com o seu próprio trabalho (Hall, 1996).

As perspectivas contemporâneas colocam o indivíduo no centro e propõem um enfoque mais amplo, à medida em que consideram não apenas os elementos objetivos da carreira, mas também seus elementos subjetivos (Barley, 1996; Hall, 2002). Os aspectos objetivos são a perspectiva externa e social da carreira que engloba as posições na hierarquia, o salário e o status decorrente da trajetória profissional, elementos considerados centrais nas perspectivas tradicionais. Já os aspectos subjetivos dizem respeito à experiência do indivíduo com sua trajetória de carreira a medida em que consideram aspirações individuais, satisfação na carreira e autoconhecimento (Barley, 1996). De acordo com a perspectiva original de Hughes (1937), essas duas faces da carreira são inseparáveis e só é possível compreendê-la por meio da junção destas duas esferas.

As mudanças no contexto da carreira expandiram o campo de estudos e pesquisadores propuseram uma série de termos que pretendem descrever, explicar e retratar de forma mais precisa sua natureza em evolução (Baruch, Szűcs, & Gunz, 2015). Exemplos disso são a Carreira sem Fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) e a Carreira Proteana (Hall, 1996), que surgem em decorrência das transformações ocorridas no cenário social e econômico no fim do século XX, trazendo visões de carreira centradas no indivíduo.

A Carreira Proteana (Hall, 1996) aborda a mudança no contrato psicológico entre indivíduos e organizações, substituindo o antigo conceito de lealdade mútua por um novo contrato baseado no aprendizado contínuo e mudanças de identidade guiadas pela busca do sucesso psicológico. O sucesso psicológico refere-se à experiência do alcance de objetivos que são pessoalmente importantes para o indivíduo, ao invés daqueles colocados por familiares, organizações ou mesmo a sociedade (Mirvis & Hall, 1994), dando ênfase à esfera subjetiva da carreira.

A Carreira sem Fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) não trata de uma forma de carreira em particular, mas de diversas possibilidades de formatos que quebram suposições tradicionais de emprego que situavam as pessoas em arranjos ordenados com uma perspectiva vertical dentro de grandes empresas estáveis. Ela rompe com a concepção de uma carreira organizacional que acontece dentro de uma única empresa e traz um modelo de carreira condizente com o cenário menos estável à medida que prevê um relacionamento independente e transacional entre indivíduos e as organizações.

Tal abordagem rompe com as fronteiras dos arranjos tradicionais de trabalho e traz como papel do indivíduo o desenho de sua trajetória profissional a partir do conjunto de experiências que reflitam sua visão de sucesso na trajetória profissional (Baruch, 2004). À medida que a organização não é mais responsável por prover o modelo linear tradicional de carreira, se torna de responsabilidade do indivíduo cultivar relacionamentos, ganhar acesso ao conhecimento de outras pessoas e construir relacionamentos sociais que possibilitem a construção da carreira de acordo com os interesses individuais e de encontro aos interesses estratégicos das firmas (Arthur & Rousseau, 1996).

A partir desse modelo descrito pela Carreira sem Fronteiras, cada vez mais fluido e transitório, é necessário que os indivíduos aprendam e se adaptem continuamente aos novos arranjos e cenários e, para tanto, é necessário o desenvolvimento de novos conhecimentos individuais para a gestão da trajetória profissional. A partir disso, Arthur, Claman e DeFillippi (1995) propõem o modelo das Carreiras Inteligentes, que traz as competências necessárias para a gestão da carreira nos moldes atuais.

O modelo das Carreiras Inteligentes (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995) surge a partir da análise das ditas Empresas Inteligentes (*Intelligent Enterprise*), que focam o seu desenvolvimento nos recursos intelectuais ao invés de focar sua gestão em ativos físicos e trazem novas formas de conhecimento (*Knowings*) como fator central para a adaptação contínua dos indivíduos nesse contexto de transformações constantes. Os autores

descrevem os três *knowings* da carreira, sendo eles o *knowing-why* (saber por que), o *knowing-how* (saber como) e o *knowing-whom* (saber com quem).

O *Knowing-how* (saber como) reflete as habilidades e conhecimentos que o indivíduo traz para seu trabalho. À medida em que ele passa por experiências profissionais, são desenvolvidos novos conhecimentos e habilidades que aumentam a possibilidade de oportunidades de carreira futura. Por sua vez o *Knowing-whom* (saber com quem) envolve as redes de relacionamento dentro e fora da organização. Esses relacionamentos podem acontecer tanto em decorrência de contextos formais de interação no ambiente de trabalho, quanto em contextos menos formais, como em contatos com amigos, família e conhecidos profissionais. Já o *Knowing-why* (saber por que) reflete as motivações individuais, a construção de significado pessoal e expressão da identidade através do trabalho (Parker & Arthur, 2002). A abordagem das Carreiras Inteligentes traz uma visão holística da carreira, uma vez que contempla aspectos objetivos e subjetivos. O *Knowing-how* e o *Knowing-whom* dizem respeito a aspectos sociais do indivíduo no trabalho, refletindo a dimensão objetiva da carreira, enquanto o *Knowing-why* ao tratar das motivações individuais se conecta com a dimensão subjetiva da carreira.

Uma nova onda de grande transformação da economia, da sociedade e das organizações está acontecendo com a rápida ascensão de uma Economia Digital. A incorporação de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que são a base desta economia nos negócios e na sociedade, impulsionam mudanças globais. Tanto países desenvolvidos quanto em desenvolvimento estão aproveitando essa nova onda para desenvolver novas tecnologias, instituições e modelos de negócios, marcando um novo capítulo na história (Zhu & Iansiti, 2019).

A economia digital não está mudando apenas a forma como são consumidos os produtos e serviços, mas a forma como as organizações operam internamente e se transformam para acompanhar e se adaptar a esta nova onda e assim sobreviver a esse novo ciclo. De acordo com o estudo realizado por Phillips, Copulsky & Andrus (2019), que entrevistou mais de 16 mil pessoas ao longo de quatro anos sobre o movimento de transformação digital das organizações e suas percepções a respeito da resposta de adequação de suas organizações, 84% dos respondentes concordam fortemente que se tornar um negócio digital será importante para seu sucesso.

Ao mesmo tempo em que grandes corporações estão se adaptando para acompanhar o ritmo de inovação digital do mercado, se tornam tendência as *Startups* como exemplos de modelos de negócio digitais. A medida em que já nascem digitais, estas empresas trazem em sua cultura desde o princípio características fundamentais para

operar nesse modelo, como por exemplo a agilidade e o aprendizado rápido que são fatores primordiais para a inovação (Phillips, Copulsky & Andrus, 2019).

De acordo com o relatório *Latin America Digital Transformation Report* (Atlantico, 2021), empresas de tecnologia de rápido crescimento estão tomando um espaço cada vez mais significativo nas economias da América Latina. O grande crescimento do número de *startups* foi impulsionado por um volume de investimentos sem precedentes, com uma projeção de 18,6 bilhões de dólares de investimentos para o ano de 2021, comparados a 1,2 bilhões de dólares em 2014.

Com base nos números da *Startupbase* (2021), a maior base de dados do ecossistema brasileiro de *startups*, o Brasil conta hoje com 13.832 *startups*, sendo a maior concentração delas no sudeste do país. Essas empresas estão distribuídas pelos diversos setores da economia, sendo os principais detalhados na tabela abaixo:

QUADRO 1. STARTUPS POR MERCADO DE ATUAÇÃO (BRASIL).

Startups por Mercado de Atuação	
Mercado de Atuação	%
Educação	9,13
Outros	7,92
Finanças	6,09
Saúde e Bem-estar	5,67
Internet	5,3
E-commerce	4,54
Varejo / Atacado	3,92
Comunicação e Mídia	3,72
Agronegócio	3,67
Vendas e Marketing	3,65
Serviços Profissionais	3,29

Fonte: *Startupbase*, acesso 28 de dezembro de 2021 (<https://startupbase.com.br/home/stats>)

No que diz respeito às empresas Unicórnio, *startups* com valor de mercado acima de 1 bilhão de dólares, a América Latina passou por um aumento expressivo de empresas de tecnologia. O valor de mercado e a quantidade de empresas com essa característica vem quase dobrando a cada ano, como pode ser observado no gráfico a seguir extraído do relatório (Atlantico, 2021):

New Unicorns in Latin America*

Total number of unicorns as of August 2021

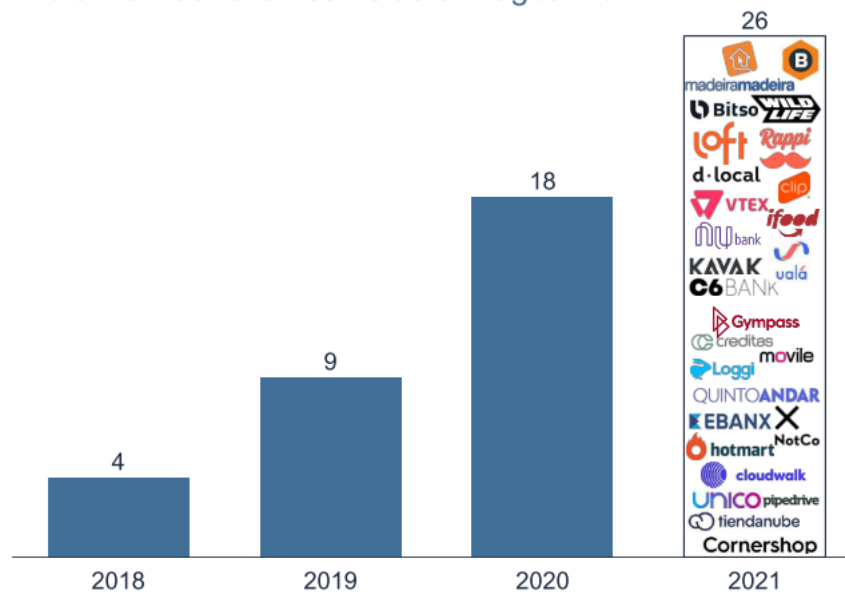


FIGURA 1. NOVOS UNICÓRNIOS NA AMÉRICA LATINA. FONTE: LATIN AMERICA DIGITAL TRANSFORMATION REPORT 2020 (ATLANTICO, 2021)

As tecnologias digitais têm gerado impactos em diversos setores da economia, como em hotéis, taxis e na indústria do varejo à medida que o ciclone digital continua a redesenhar o ambiente de negócios por meio de companhias como Uber, Airbnb e Amazon. Também é possível prever esse fenômeno da incorporação de tecnologias digitais nos negócios está longe de terminar considerando o surgimento de novas tecnologias a partir da ciência de dados e *analytics*, como a inteligência artificial, *blockchain*, realidade virtual aumentada, veículos autônomos e outras tecnologias que surgirão ao longo dos próximos anos (Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019).

De acordo com o estudo realizado por Phillips, Copulsky, & Andrus (2019), tais organizações que operam em modelos digitais possuem características diferentes das demais organizações tradicionais, sendo o fator de maior mudança a velocidade do negócio. À medida em que todos possuem acesso às mesmas tecnologias que se inovam em ciclos cada vez mais curtos, é necessário trabalhar de forma mais rápida e eficiente. Além disso, é necessário transformar a cultura e a forma de se trabalhar. Empregados que atuavam de uma certa maneira podem ter resistência em trabalhar de novas formas e utilizando novas tecnologias. Outro ponto a ser considerado são as mudanças na estrutura organizacional que precisa ser mais flexível e colaborativa impactando na forma de tomar

decisões e na organização dos times. É necessário repensar os times, os talentos e entender as particularidades da carreira neste ambiente. (Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019).

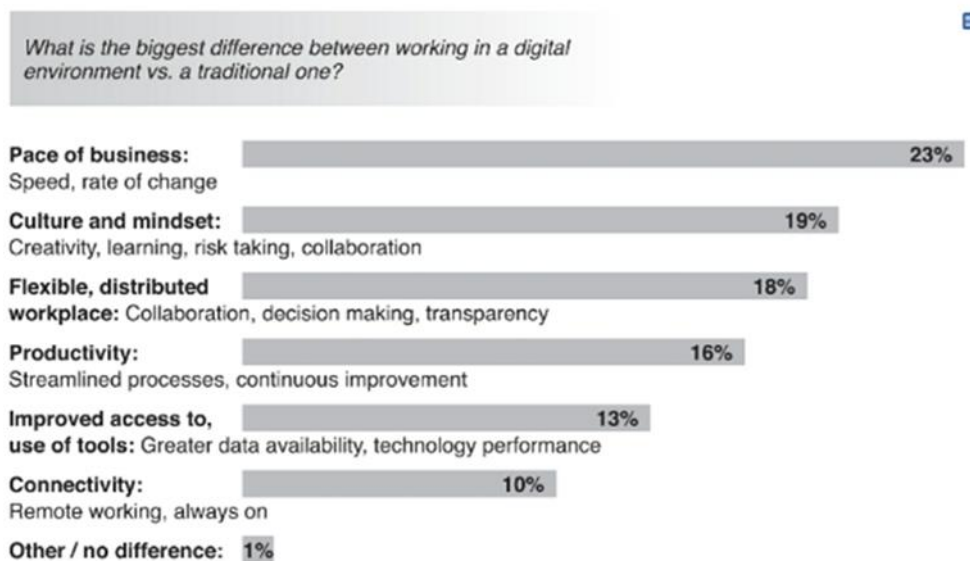


FIGURA 2. TRABALHO EM AMBIENTE TRADICIONAL VS. DIGITAL. FONTE: PHILLIPS; COPULSKY; ANDRUS, 2019.

As características descritas anteriormente a respeito de organizações digitais indicam que a utilização dos *Knowings*, da Carreira Inteligente, pode ser não apenas aplicável para a gestão bem-sucedida da carreira nesse contexto, mas intensificadas por essas características. Para o sucesso de uma organização digital, de acordo com Phillips, Copulsky, & Andrus (2019), é necessário um ambiente dinâmico com indivíduos altamente adaptáveis a mudanças. O maior acesso a ferramentas que evoluem e são substituídas com maior frequência gera necessidade de aprendizado e atualização constantes, o que indica a dimensão do *Knowing-how* (saber como) como fundamental para a evolução da carreira.

Por sua vez, a grande orientação à inovação de tais ambientes demanda maior colaboração e estruturas menos rígidas onde as pessoas se agreguem a partir do valor que podem gerar em conjunto e não com uma visão funcional. Neste ambiente as redes de relacionamento são fundamentais, trazendo em evidência o *Knowing-whom* (saber com quem). Ao mesmo tempo, a orientação à criação e inovação e a maior liberdade das estruturas, faz com que pessoas se juntem a partir de interesses em comum e objetivos de cocriação, trazendo em evidência a dimensão da carreira inteligente que trata do propósito pelo qual se trabalha, o *Knowing-why* (saber por que).

Os modelos contemporâneos de carreira surgiram a partir de mudanças no ambiente, o que indica que existe uma relação entre fatores sociais, econômicos e

organizacionais e a forma como se desenvolvem as carreiras. Dado o momento de mudanças na sociedade, na economia, no trabalho e nas organizações decorrente da incorporação de tecnologias digitais se torna relevante entender de que forma se desenvolvem as carreiras de indivíduos que trabalham em tais organizações.

O estudo desenvolvido pelo Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da USP (ECar) publicado pelo jornal Estadão em 15 de janeiro de 2020 (<https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,estudo-da-usp-mapeia-as-10-carreiras-da-proxima-decada-saiba-quais-sao,1068483>) a respeito das carreiras do futuro aponta como tendência duas carreiras intimamente ligadas à ascensão da economia digital: as áreas de atuação em transformação digital e a carreira em inovação. As carreiras em transformação digital estão relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços com foco em mudanças estruturais nas organizações e na sociedade por meio da tecnologia e busca profissionais com conhecimento das novas tecnologias emergentes, como por exemplo *Business Intelligence*, *Big Data* e *IoT* (internet das coisas). Já a carreira em inovação se trata da atuação em processos de tradução de ideias ou invenções de produtos e serviços que criem valor para os consumidores. Essa inovação pode acontecer em produtos, processos ou gestão e está intimamente ligada às tecnologias digitais à medida que estas são a base de muitas das inovações geradas nas organizações nesses três âmbitos.

De acordo com Bussgang et al. (2015), os produtos são o sangue vital de toda a companhia de tecnologia (ou digital), seja ela nova ou madura e os gestores de produto, por serem responsáveis pela estratégia e desenvolvimento de tais produtos possuem um grande impacto no sucesso de tais organizações. O papel desses profissionais é de definir o novo produto a ser desenvolvido e gerir o desenvolvimento, lançamento e melhoria contínua. Considerando seu papel central para as organizações com modelo de negócio digital, esse grupo está imerso nesse novo modelo de trabalho citado anteriormente.

A proposta desta Dissertação é estudar e analisar o desenvolvimento de carreiras de *Product Managers* em empresas digitais, respondendo ao seguinte problema de pesquisa:

“Como profissionais de organizações digitais, especificamente aqueles que atuam como Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*), desenvolvem suas carreiras?”

2. OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo investigar e analisar como se dá o desenvolvimento das carreiras de profissionais de organizações digitais, especificamente Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*).

2.1 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar aspectos objetivos e subjetivos que envolvem desenvolvimento de carreira de *Product Managers*;
- Compreender como se dá a preparação para a carreira e desenvolvimento desses profissionais;
- Analisar o papel das redes de relacionamento para o desenvolvimento da carreira de *Product Managers*.

3. JUSTIFICATIVA

Dado o crescimento acelerado da economia digital, como apresentado na introdução do presente trabalho e o papel central do *Product Manager* para tais organizações, se torna cada vez mais importante explorar essas novas carreiras que surgem decorrentes desse contexto. Com o surgimento e intensificação de organizações digitais, com produtos digitais no centro de seus modelos de negócio é cada vez mais frequente a migração de profissionais para tais organizações e carreiras. Se no futuro, grande parte dos produtos consumidos no mundo terão como base a tecnologia, estima-se que uma quantidade maior de pessoas esteja imersa nesse universo dentro do trabalho e passe a gerir e desenvolver suas carreiras nesse novo contexto.

Este estudo se justifica, pois o grande crescimento desse mundo digital na intensidade em que vemos hoje aconteceu ao longo da última década no Brasil e, academicamente, estamos ainda investigando o que essa mudança significa para os estudos de carreira. Assim como as grandes mudanças no mundo do trabalho e das organizações foram estudadas à luz das abordagens de carreira contemporâneas a fim de verificar a evolução de tais modelos, o crescimento da economia digital faz com que se volte a questionar quais os impactos desse novo modelo de trabalho e de organizações para o desenvolvimento da carreira dos indivíduos.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Carreira

Ao se tratar do tema de Carreira, existem formas distintas de sua aplicação tanto na literatura popular, quanto na literatura das ciências sociais e comportamentais (Hall, 2002). Baruch et al. (2015) tratam da importância do desenvolvimento de modelos conceituais e de teoria para a consolidação de um campo científico a partir do acúmulo de narrativas e do avanço do conhecimento empírico. O estudo das carreiras vem sofrendo grande expansão com cada vez mais revistas, *handbooks* e congressos dedicados ao tema e uma comunidade de pesquisadores em expansão. Segundo Baruch et al. (2015), o número de termos relacionados à carreira aumentaram drasticamente ao longo dos últimos vinte anos.

Entretanto, um dos fatores que torna o desenvolvimento do campo mais complexo é que o conceito de carreira não é de propriedade de uma única teoria ou disciplina. Grande parte dos estudos iniciais sobre as carreiras indicavam que o campo era predominantemente composto por estudos de psicologia e em seguida de sociologia. A perspectiva destas duas disciplinas deixa de fora uma visão da contribuição que as demais ciências sociais podem dar ao estudo das carreiras, porém ao longo dos últimos anos o valor desse debate transdisciplinar vem cada vez mais sendo reconhecido pelos estudiosos do campo como algo fundamental para a construção de uma teoria sólida (Arthur, Hall & Lawrence, 1989).

De acordo com Arthur, Hall & Lawrence (1989) cada uma das ciências sociais apresenta um ponto de vista sobre a carreira. Dentro da psicologia são estudadas três perspectivas, sendo a carreira como vocação, a carreira como veículo para a realização pessoal e a carreira como componente da estrutura de vida do indivíduo. A sociologia trata da perspectiva da carreira como desdobramento de papéis sociais e a carreira como mobilidade social. Por sua vez, a psicologia social aborda a carreira como uma resposta individual mediada por mensagens de papéis exteriores. A antropologia traz uma visão de que a carreira significa a passagem de status, com ênfase em seus ritos e cerimônias. Para os economistas, a carreira acontece como uma resposta às forças do mercado. Já para os cientistas políticos, a carreira é um decreto dos interesses próprios. Sob uma perspectiva histórica, a carreira está relacionada à resultados históricos. Por fim, para a geografia a carreira é uma resposta a circunstâncias geográficas (Arthur, Hall & Lawrence, 1989).

Basicamente, o estudo da carreira contempla todas as disciplinas de ciências sociais e essa diversidade de perspectivas que podem ser utilizadas no estudo sugerem que o conceito de carreira fornece uma excelente relação para um debate transdisciplinar (Arthur, Hall & Lawrence, 1989). Entretanto, na visão de Baruch et al. (2015) o fato de o conceito de carreira não pertencer à visão teórica de uma única disciplina torna o campo de estudo ainda mais complexo. Ao mesmo tempo que a diversidade de abordagens contribuem para a riqueza e criatividade dos estudos, ela também adiciona uma certa confusão e uma sensação de falta de direção ao campo.

Com a expansão dos estudos de carreira motivada por mudanças no contexto em que elas se desenvolvem, pesquisadores propuseram uma série de termos que pretendem descrever, explicar e retratar de forma mais precisa a natureza em evolução das carreiras. A expansão da disciplina trouxe uma série de desafios relacionados ao desenvolvimento do campo de estudo e a pergunta que fica é se os termos emergentes de carreira se tornarão pilares importantes da disciplina ou irão desaparecer (Baruch et al., 2015).

A seguir será explorado o conceito de carreira e sua evolução decorrente do contexto atual no qual estão inseridas. Serão discutidos os principais termos emergentes e as principais abordagens que servirão como base para o estudo sobre as carreiras em organizações digitais a que esse trabalho se propõe. Embora os estudos tradicionais de carreira tenham nascido a partir de um contexto organizacional com degraus de carreira bem definidos, abordagens contemporâneas, como a Carreira sem Fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) e a Carreira Proteana (Hall, 1996), podem nos ajudar a entender uma trajetória profissional cheia de mudanças, escolhas e diversas relações de trabalho ao longo da vida.

O reconhecimento explícito de que a carreira poderia ser empregada como um conceito formal em estudos sociais das organizações apareceu primeiramente do trabalho de Everett C. Hughes (1937). Para Hughes e seus alunos, a carreira tornou-se uma lente para observar processos sociais maiores conhecidos como instituições. Desta forma, sua interpretação de carreira foi composta por ele pela junção de quatro temas relacionados, sendo eles: (a) as carreiras fundem aspectos objetivos e subjetivos; (b) as carreiras contemplam passagens de status; (c) as carreiras são propriedades do coletivo; e (d) as carreiras conectam os indivíduos às estruturas sociais.

Dentre os temas abordados por Hughes (1937), a noção de que as carreiras possuem tanto elementos subjetivos quanto objetivos estão presentes na maior parte dos estudos modernos. A propriedade crítica da carreira é sua dualidade ontológica, sendo

assim um conceito que orienta seu foco para duas direções simultaneamente (Barley, 1989).

Os aspectos objetivos e subjetivos da carreira são distintos, porém não podem ser dissociados quando se trata da trajetória profissional dos indivíduos. A esfera subjetiva é a perspectiva em movimento na qual o indivíduo enxerga sua vida como um todo e interpreta o significado de seus vários atributos, ações e as coisas que acontecem a ele. Essa perspectiva não é absolutamente fixa em termos de pontos de vista, direção ou destino, pois acontecem mudanças à medida que o indivíduo passa pelas experiências (Barley, 1989; Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005).

Já os aspectos objetivos da carreira estão ligados ao status social, à estrutura hierárquicas das organizações, as posições ocupadas nessas estruturas e ao reconhecimento social em relação ao avanço na carreira. Segundo Hughes (1937), em sociedades mais rígidas há um caminho mais estruturado e pré-definido das posições que um indivíduo pode ocupar ao longo de sua trajetória, enquanto em contextos de maior flexibilidade existem mais possibilidades para que ele crie sua própria posição ou escolha entre uma gama maior de opções.

A junção das duas dimensões de carreira conecta a visão dos psicólogos, que dizem que as pessoas constroem suas carreiras, com a visão dos sociólogos, de que as carreiras fazem as pessoas. De acordo com Derr & Laurent (1989), ao tratar a carreira interna (subjetiva) e carreira externa (objetiva) mostra-se que pode haver uma distinção entre a visão do que é sucesso na carreira para o indivíduo e o que as organizações valorizam e recompensam em seus funcionários.

A visão do indivíduo a respeito do que é sucesso na carreira é influenciada por uma série de fatores individuais como ambições, medos, esperanças e ilusões, valores e motivações que acompanham o indivíduo ao longo de suas vidas de trabalho, como mostra a teoria das Âncoras de carreira de Schein (1975, 1978). Esses fatores são amadurecidos e moldados ao longo do tempo e constituem ao indivíduo uma auto concepção de carreira que vai guiar suas escolhas e noções de valor ao longo da trajetória profissional (Derr & Laurent, 1989).

As novas abordagens interpretativas de carreira trazem discussões tanto a respeito da esfera subjetiva da carreira quanto da objetiva, cada uma com seu objetivo em particular. A Carreira Proteana (Hall, 1996) traz como centro de sua discussão o sucesso psicológico que se refere ao alcance de objetivos que são pessoalmente importantes para o indivíduo, ao invés daqueles colocados por familiares, organizações ou mesmo a sociedade (Mirvis & Hall, 1994), dando ênfase à esfera subjetiva da carreira. Por sua vez

a Carreira Sem Fronteiras (*Boundaryless Careers*) (Arthur & Rousseau, 1996) trata o indivíduo como centro das escolhas de carreira, porém com uma discussão das mudanças nos modelos de carreira e do ambiente no qual ela está inserida, o que integra uma discussão de aspectos subjetivos e objetivos das trajetórias profissionais.

As abordagens contemporâneas definem carreira como sendo “a evolução da sequência de experiências pessoais de trabalho ao longo do tempo” (Arthur, Hall & Lawrance, 1989, p.8). O trabalho - e tudo que o trabalho pode significar para a forma como nós vemos e experimentamos outras pessoas, organizações e a sociedade - é dentro desta definição um aspecto central. Outro aspecto que deve ser ressaltado é a noção do tempo, onde a carreira provê uma perspectiva de movimento no desdobramento da interseção entre a pessoa e a sociedade. Essa noção de movimento oferece uma relação à identidade inicial de um indivíduo e a integridade final durante o curso da vida adulta (Arthur, Hall & Lawrance, 1989). Uma vez que a carreira reflete a relação entre as pessoas e os provedores de posições oficiais de emprego, chamadas instituições ou organizações, e como essas relações flutuam ao longo do tempo, o estudo de carreira é o estudo tanto das mudanças dos indivíduos quanto das organizações, assim como das mudanças na sociedade (Arthur, Hall & Lawrance, 1989).

Em seu livro “*Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*” (Contratos Psicológicos em Organizações: Entendendo Acordos Escritos e não Escritos), Denise Rousseau (1995) escreveu que era momento de se rever os contratos entre indivíduos e organizações. Segundo a autora, os contratos tradicionais de emprego foram contestados pela reestruturação e *dowsize* das organizações nos anos 1980 e pelo declínio do trabalho organizacional. Neste caso, quando citamos contrato estamos falando de contrato psicológico entre indivíduos e organizações, aquele que tradicionalmente determinava que indivíduos entravam nas organizações, trabalhavam duro por uma boa performance, se mostravam leais e comprometidos e em troca recebiam recompensas melhores e segurança no trabalho (Hall, 1996). De acordo com Rousseau (1995, p. 12), “novos tipos de contrato são necessários para novos e futuros tipos de organizações”.

Nos últimos anos, dois conceitos de carreira vêm definindo o pensamento de acadêmicos e profissionais do campo, são eles a Carreira Proteana e a Carreira sem Fronteiras. Ambos se utilizam de metáforas que, dentro das mudanças ocorridas no cenário econômico ao fim do século XX, se adequam às descrições de uma situação de relações de trabalho em muitos casos baseadas em menor lealdade às empresas, maior mobilidade e mais incertezas. O foco das discussões de carreira que antes estavam nas

organizações e sua estrutura passam para o indivíduo e suas escolhas (Rosseau, 1995; Briscoe & Hall, 2006).

A Carreira Proteana, termo empregado por Hall (1996), surge em decorrência da diminuição da estabilidade dos empregos e um aumento da mobilidade, trazendo um novo contrato psicológico entre os indivíduos e as organizações. De acordo com Schein & Bennis (1965), o contrato psicológico é a base para as relações de trabalho no sentido em que a continuidade da relação, assim como as contribuições e premiações do funcionário dependem do grau em que as expectativas mútuas são colocadas. Em outras palavras, o contrato psicológico é composto pelos acordos estabelecidos entre o indivíduo e a organização para que a relação de trabalho continue acontecendo.

Dentro do contexto turbulento e complexo no qual as carreiras estão atualmente inseridas, surge um cenário de menor estabilidade nos empregos e nos contratos psicológicos entre indivíduos e organizações que passaram de um relacionamento de longo prazo para relações transacionais de curto prazo (Hall, 2002). Há uma mudança no contrato de carreira dos indivíduos que deixa de ser um pacto com a organização e passa a ser um acordo com ele mesmo. A Carreira Proteana pode ser descrita como uma carreira direcionada pelo indivíduo e não mais pela organização, que será reinventada pela própria pessoa de tempos em tempos à medida em que o ambiente e a pessoa mudam (Hall, 1996, 2002).

Segundo Hall (1996), o objetivo final da Carreira Proteana é o sucesso psicológico, a sensação de orgulho e realização que aparece com o alcance dos objetivos mais importantes da vida do indivíduo. Nesse contexto pode haver uma dissonância entre o que uma organização entende como sucesso e os parâmetros do próprio indivíduo do que é ser bem-sucedido em sua carreira. Dentro do contrato antigo de carreira, o conceito comum de sucesso estava pautado em subir na hierarquia das organizações e o sucesso financeiro decorrente disso. Essa nova perspectiva de carreira quebra com a ideia única do que é sucesso e a busca de outras realizações como a felicidade na família, a paz interior e outras realizações perseguidas pelo indivíduo passam a ser fundamentais para as decisões dentro da trajetória de carreira.

Nesse cenário, o que se espera de um indivíduo ao longo da sua trajetória profissional em termos de competências, metacompetências e atitudes perante a carreira sofrem uma mudança. A carreira na contemporaneidade não deve ser medida pela idade ou estágios de vida, mas por um aprendizado contínuo e mudanças de identidade compostas por uma série de estágios de desenvolvimento. Além disso, é necessário que o indivíduo aprenda a gerir a si mesmo e a sua própria carreira. Dado que esta será um

processo contínuo de aprendizado é necessário desenvolver o autoconhecimento e a adaptabilidade. Isso quer dizer que a uma das competências fundamentais dentro do contexto atual no qual as carreiras estão inseridas é aprender a aprender (Hall, 1996).

Esse processo de aprendizado contínuo que gera o crescimento do indivíduo em sua carreira é alimentado por uma combinação entre a pessoa, seus desafios de trabalho e seus relacionamentos. Portanto, dentro desta nova perspectiva de carreira a demanda do mercado de trabalho sofre uma mudança do profissional que sabe como (*Know-how*) para aqueles que sabem como aprender (*Learn-how*). Sendo assim, a segurança dada pelo emprego será cada vez mais substituída pelo conceito de empregabilidade, trazida por essa capacidade de aprender de acordo com as situações e relacionamentos aos quais um indivíduo é exposto (Hall, 1996).

QUADRO 2. O NOVO CONTRATO DA CARREIRA PROTEANA (THE NEW "PROTEAN CAREER CONTRACT).

1. A carreira gerida pela pessoa e não pela organização.
2. A carreira é composta por uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças de identidade ao longo da vida (a “idade da carreira” conta, não da idade cronológica)
3. Desenvolvimento é <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado contínuo; • Auto direcionamento; • Relacional; • Encontrado nos desafios do trabalho.
4. Desenvolvimento não é (necessariamente) <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal; • Reciclagem; • Mobilidade ascendente.
5. Os ingredientes para o sucesso mudaram <ul style="list-style-type: none"> • De saber como (<i>Know-how</i>) para aprender como (<i>Learn-how</i>); • De estabilidade no emprego para empregabilidade; • De carreiras organizacionais para carreiras proteanas; • Do indivíduo que trabalha para o indivíduo completo.
6. As organizações provêm <ul style="list-style-type: none"> • Atribuições desafiadoras; • Relações que proporcionam desenvolvimento; • Informações e outros recursos para o desenvolvimento.
7. O objetivo é o sucesso psicológico.

Fonte: Adaptado de Hall (1996). *The career is dead – long live the career: A relational Approach to careers*. São Francisco: Jossey-Bass.

A Carreira sem Fronteiras (*Boundaryless Careers*) descrita primeiramente por Arthur & Rousseau (1996) contempla espectro de possibilidades de formatos que quebram

suposições tradicionais de carreira que situavam as pessoas em arranjos ordenados de emprego com uma perspectiva vertical dentro das organizações. Em um cenário menos estável, indivíduos e organizações constroem relacionamentos mais transacionais, quebrando a concepção de que a carreira deve acontecer em uma única organização ou dentro de um modelo pré-estabelecido.

A Carreira sem Fronteiras é influenciada pelo que os autores chamam de nova economia, que é caracterizada por atividades de trabalho interdependentes em ambientes nacionais e que transcendem as fronteiras dos países, altamente influenciada pela rápida mudança tecnológica, com um ambiente mais dinâmico do que já visto anteriormente. Nessa economia a oportunidade, a insegurança, a flexibilidade e a incerteza coexistem (Arthur e Rousseau, 1996).

De acordo com Arthur e Rousseau (1996):

Uma carreira descreve a pessoa, unidade elementar nos arranjos de trabalho. Carreiras invocam relacionamentos dentro e entre empresas. Carreiras significam resultados econômicos e sociais. Simplificando, todo mundo que trabalha tem uma carreira, e a vida de todos fora do trabalho está conectada à carreira. À medida que as vidas são vividas, o foco nas carreiras, e não nos empregos, insiste em que consideremos o tempo e suas implicações.

(Arthur & Rousseau, 1996, p.3)

É nesse contexto de uma nova economia emergente que a discussão da Carreira Sem Fronteiras aparece, transferindo o foco das estruturas organizacionais que suportam uma carreira linear e condicionada ao ambiente para os indivíduos e suas experiências transitando nesse ambiente dinâmico (Baruch, 2004). Dentre as possibilidades abertas pela visão de uma Carreira sem Fronteiras está a de novos arranjos de trabalho. Trabalho em tempo parcial, contrato de trabalho por tempo definido, trabalhos compartilhados, horários flexíveis, trabalho virtual e trabalhos autônomos são todos uma quebra dos modelos tradicionais de carreira. O trabalho não precisa estar confiado a um determinado ambiente ou a um determinado tipo de relação para ser construído. Ao mesmo tempo que isso confere uma maior liberdade para os profissionais, esses diversos novos modelos trazem uma pressão por proatividade e pela busca de sucesso na carreira em um contexto em que não há uma única direção a ser seguida e uma única maneira de se fazer bem-sucedido (Parker & Arthur, 2002).

À medida em que as pessoas se tornam cada vez mais responsáveis pelas suas carreiras e as estruturas que antes traziam uma forte sustentação para uma visão mais objetiva da carreira perdem força, a dimensão subjetiva se torna cada vez mais importante

(Hall, 1996). O sucesso na carreira passa a ser construído com base em critérios subjetivos que são formulados com base em valores, crenças, autenticidade e por meio da integração dos múltiplos papéis considerando uma visão holística da vida. De acordo com Parker & Arthur (2002, p. 107), “as fronteiras entre as esferas pública e privada da vida, entre o trabalho pago e o não pago e entre o comprometimento com a família e com o trabalho podem ser negociados com maior efetividade”.

Outro aspecto que se inseriu nas discussões de carreira dentro do contexto das Carreiras sem Fronteiras foi uma mudança de paradigma de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, onde o conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos pelas experiências vividas confere maior poder às pessoas do que a posição hierárquica (Arthur, Rousseau, 1996). Esse novo paradigma a respeito das organizações pressupõe que há um foco maior no desenvolvimento de recursos intelectuais ao invés da gestão de bens físicos.

As chamadas Empresas Inteligentes deram origem ao conceito das Carreiras Inteligentes, que está intimamente ligado ao modelo das Carreiras sem Fronteiras à medida em que delimita os conhecimentos a serem desenvolvidos para que o indivíduo possa desenvolver sua carreira e transitar em um mundo cada vez mais aberto e conectado. Os *Knowings* trazidos pela teoria das Carreiras Inteligentes são uma resposta às competências essenciais identificadas nas empresas que fazem parte desse novo modelo de organização centrada no conhecimento (M. B. Arthur et al., 1995).

Na concepção das Carreiras Inteligentes, os valores e interesses pessoais, motivação para o trabalho, habilidades e conhecimentos, foco em novas aprendizagens e a amplitude dos relacionamentos que fornecem apoio para o indivíduo, são aspectos que fornecem uma abordagem mais abrangente ao sujeito (Parker & Arthur, 2002). Esses aspectos são refletidos pelo três *Knowings*: *knowing-why* (saber por que), o *knowing-how* (saber como) e o *knowing-whom* (saber com quem) (M. B. Arthur et al., 1995).

O *Knowing-why* (saber por que), diz respeito à motivação de carreira e ao significado e identificação pessoal e está relacionado às crenças e valores pessoais (Arthur et al., 1995; Defillippi & Arthur, 1994). Mirvis & Hall (1994) atrelam o sucesso psicológico à habilidade do indivíduo de dar sentido à sua agenda de trabalho em constante mudança. A carreira sem fronteiras será marcada por uma variedade de tarefas, que podem ou não ser facilmente agrupadas em um trabalho, redefinição periódica da profissão do indivíduo e encaixes ao longo da carreira. Para encontrar significado nessa mistura, os indivíduos terão que entender sua agenda de trabalho em constante mudança

e integrar as diferentes experiências em uma autoimagem coerente. Caso contrário a carreira sem fronteiras parecerá sem rumo e poderá gerar dúvida e fragmentação.

De acordo com os autores:

Olhando para o futuro, parece provável também que muitos dos fatores que apoiaram e reforçaram sentimentos de sucesso psicológico, incluindo segurança, níveis crescentes de renda e o status que deriva da posição e do empregador, será menos acessível e mais arriscado. Portanto, muito mais pessoas que trabalham podem ter que reexaminar suas aspirações de carreira e procurar outras fontes de significado pessoal para evitar a experiência de falha psicológica.

(Mirvis & Hall, 1994, p. 367)

Desta maneira, o *Knowing-why* se torna um mecanismo de atribuição e reconhecimento do sentido das experiências profissionais.

O *knowing-how* reflete as habilidades relevantes e os conhecimentos relacionados ao trabalho. Essa competência se desdobra na descrição do trabalho do indivíduo e em seu desenvolvimento estimulado por diversos tipos de qualificações, sejam elas por meio de aulas, estudo individual, programas de aprendizado ou atividades *on-the-job* (Arthur et al., 1995).

Por sua vez, o *Knowing-whom* diz respeito às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Essas relações também extrapolam o ambiente de trabalho e acontecem entre amigos, família, colegas de faculdade, empregadores anteriores, entre outras (Arthur et al., 1995). Mirvis & Hall (1994) enfatizam a importância desta rede de relacionamento para a construção de uma nova identidade de trabalho em um contexto com modelos menos confiáveis, colegas íntimos e um grupo de referência de apoio.

O conhecimento e o aprendizado são decorrentes dos investimentos individuais para obter conhecimentos no trabalho. Na dinâmica da atuação profissional, se investe o conhecimento que já se tem e em decorrência se ganham novos aprendizados e pela experiência vivida, aumentando assim a base de conhecimento. Esse processo de investimento pode ser interpretado pelos três *Knowings* descritos acima. O *Knowing-why*, o *Knowing-how* e o *Knowing-whom* são interdependentes a medida em que as redes de relacionamento (*Knowing-whom*) podem trazer tanto novos conhecimentos, quanto a descoberta de um novo motivo para se trabalhar. Da mesma maneira, novos conhecimentos (*Knowing-how*) expõe os indivíduos a novas redes de relacionamento e alimentam as motivações. Por sua vez o propósito do trabalho (*knowing-why*) conectam

os indivíduos a outros com propósitos semelhantes e essa rede faz com que novos conhecimentos sejam adquiridos (Arthur et al., 2008).

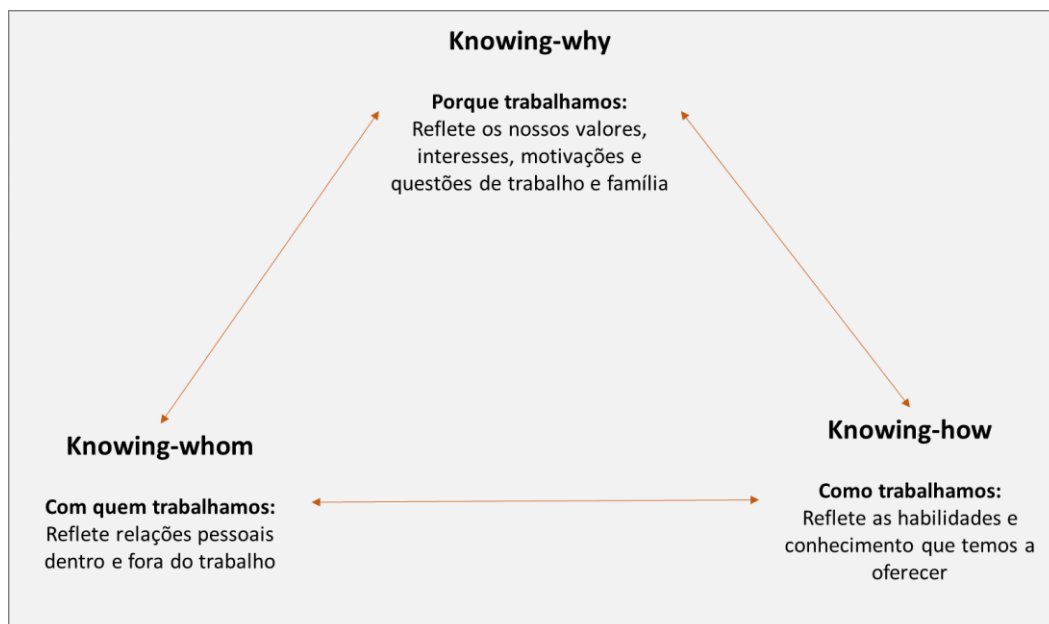


FIGURA 3. OS TRÊS KNOWINGS. FONTE: ADAPTADO DE ARTHUR ET AL. (2008).

A Carreira Inteligente de Arthur et al. (1995) foi originalmente concebida como uma resposta às ideias de Quinn (1992) em seu livro *“Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry”* (Empresas inteligentes: Um Paradigma Industrial Baseado em Conhecimento e Serviço). Nele, Quinn descreve um novo paradigma que integra uma série de mudanças significativas da economia, na estrutura competitiva das indústrias, nas estratégias corporativas e na forma em que as pessoas se organizam individualmente. Como aspecto central, ele coloca o desenvolvimento e gestão de serviços e tecnologias que o suportam e a importância do intelecto dos trabalhadores para o sucesso dos negócios e conseqüentemente da economia. Os *Knowings* descritos por Arthur et al. (1995) são propostos a partir do contexto da ascensão da Economia do Conhecimento (Arthur et al., 2008; Powell & Snellman, 2004).

De acordo com Powell & Snellman (2004, p.199), a Economia do Conhecimento pode ser definida como “produção e serviços baseados em atividades intensivas em conhecimento que contribuem para um ritmo acelerado de avanços técnicos e científicos, bem como para a rápida obsolescência”. Segundo os autores:

Nas últimas décadas, vários estudiosos e comentaristas argumentaram que a liderança da economia nos países desenvolvidos se tornou impulsionada por tecnologias baseadas na produção e disseminação de

conhecimento e informação. Essas novas tecnologias - surgidas no final da década de 1950, expandiram com a proliferação de computadores pessoais e depois aumentou dramaticamente com o amplo uso do e-mail e da Internet - tem um potencial considerável para refazer a natureza do trabalho e da economia.

(Powell & Snellman, 2004, p. 199)

No contexto emergente da economia do conhecimento da década de 90, segundo Drucker (1999) a maior contribuição feita pela gestão no século 21 é o aumento da produtividade do trabalhador do conhecimento, uma vez que estes serão o ativo mais valioso das instituições, sejam negócios ou não. O autor determina os fatores necessários à produtividade de tais trabalhadores, sendo o primeiro a definição da tarefa. Enquanto para os trabalhadores manuais a tarefa sempre estava dada e a grande questão era a forma de executá-la, o primeiro requisito para o trabalho do conhecimento é descobrir qual é a tarefa, de modo que todo o resto possa ser eliminado na medida do possível e os profissionais possam se concentrar em sua contribuição para que essa seja executada.

Outro aspecto que determina a produtividade destes profissionais é a responsabilidade e autonomia sobre sua própria produtividade e gestão. Uma vez que é dada a autonomia, é necessário que estes tenham responsabilidade por suas próprias contribuições e, sendo assim, o objetivo principal do trabalhador do conhecimento não é apenas a quantidade produzida, mas a qualidade e a responsabilidade pela satisfação dos clientes (Drucker, 1999).

Desde a década de 1970 houve uma mudança nas nações mais avançadas em termos de indústrias que migraram de uma economia baseada em manufatura para uma economia de serviços. Surgiu uma crescente tendência de incorporação de conhecimento à bens e serviços, dando início a uma forte onda de inovação (Powell & Snellman, 2004). A inovação contínua deve ser parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento bem como é necessário a estes o aprendizado e o ensino contínuo (Drucker, 1999).

De acordo com Arthur et al. (2008) o trabalho de conhecimento envolve esforços de colaboração e interações entre indivíduos, organizações, indústrias e comunidade com o objetivo de troca e construção de conhecimento. Com o crescimento destas dinâmicas de troca e construção de conhecimento há um crescimento da popularidade da inovação aberta, iniciativas lideradas por organizações que encontraram novas possibilidades de negociar suas próprias competências por competências complementares de agentes

externos, como indivíduos, comunidades acadêmicas ou outras organizações, em busca de soluções inovadoras.

Esse cenário de troca de conhecimento por meio das conexões de diversos atores que compõem essa rede evidencia a importância das redes de relacionamento (*Knowing-whom*) para o desenvolvimento de novos aprendizados e trocas de conhecimento (*Knowing-how*) como resultado destas conexões. Como citado anteriormente, este pode ser entendido como um exemplo de como os *Knowings* propostos pela teoria das Carreiras Inteligentes não são independentes, mas conectados entre si (Arthur et al., 2008).

O último aspecto descrito por Drucker (1999) como essencial à produtividade do trabalhador do conhecimento é que este seja tratado pelas organizações como um ativo e não como um custo e que estes escolham suas oportunidades e a organização para qual irão trabalhar em detrimento das outras. Essa visão se conecta às novas abordagens de carreira à medida em que estas estão centradas mais nas escolhas dos indivíduos em decorrência dos seus valores, necessidades e motivações do que na lealdade entre organizações e trabalhadores para a construção de uma carreira organizacional. A carreira sem fronteiras enfatiza as diversas possibilidades de carreira e como o reconhecer e tirar vantagem destas possibilidades leva o indivíduo ao sucesso, colocando ele como o ator principal das escolhas para construção de sua trajetória (DeFillippi & Arthur, 1994).

As teorias contemporâneas de carreira surgiram como resposta às mudanças nos paradigmas das organizações, mudanças na economia na sociedade e avanços na tecnologia que mudaram a forma dos indivíduos se relacionarem com as organizações e quebraram com a ideia da tradicional carreira organizacional (Baruch, 2004). As perspectivas da Carreira Proteana, Carreira sem Fronteiras e das Carreiras Inteligentes trouxeram novas temáticas para as discussões de carreira, como por exemplo a necessidade do aprendizado contínuo (Hall, 1996; Arthur et al., 1995), a tecnologia como aspecto facilitador da conexão entre pessoas independente das fronteiras físicas, a inovação aberta como resultado da troca de conhecimento entre os atores da nova economia do conhecimento (Arthur et al., 2008), entre outros temas abordados ao longo deste capítulo.

Um aspecto relevante para essa discussão é que a mudança sempre esteve presente, porém nota-se que sua velocidade está cada vez maior (Baruch, 2004). Os rápidos avanços na tecnologia e o grande esforço empregado em inovação deram início ao fenômeno da Disrupção Digital, definido por Kane (2019) como a maneira pela qual as tecnologias digitais estão modificando indústrias inteiras e mudando as regras de como as organizações fazem negócios.

Neste capítulo foram apresentadas as abordagens contemporâneas de carreira que servirão para esse trabalho como ponto de partida para a discussão de como os indivíduos desenvolvem suas carreiras. A seguir será apresentada a literatura a respeito dos impactos da tecnologia e da disrupção digital na economia e nas organizações, bem como as mudanças na forma como os indivíduos trabalham e se relacionam. Tais referências serão utilizadas como insumo para a discussão de carreira neste ambiente de organizações digitais.

4.2 A Economia Digital

O termo Economia Digital apareceu pela primeira vez em 1996 no livro de Don Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Network Intelligence* (A Economia Digital: Promessa e Perigo na Era da Inteligência de Rede). Nele, Tapscott (1996) descreve a era da inteligência de rede como um fenômeno revolucionário impulsionado pelo conjunto de avanços na comunicação, computação e conteúdo, com fornecedores de entretenimento e informação para a criação de multimídia interativa e uma estrada de informação. De acordo com o autor, a mudança foi significativa de modo que surgiu a necessidade de se repensar as definições tradicionais de economia, criação de riqueza, as organizações e outras instituições. O foco não são as redes de tecnologia, mas a rede de pessoas por meio da tecnologia que possibilita a combinação do conhecimento e da criatividade para criar normas sociais, criação de riqueza e desenvolvimento social.

Tapscott (1996) em seu trabalho descreve as características da nova economia digital: Conhecimento, Digitalização, Virtualização, Molecularização, Integração/*Internetworking*, Desintermediação, Convergência, Inovação, Produção pelos consumidores, Imediatismo, Globalização e Discordância. A economia e os negócios passam a aproveitar a disponibilidade de recursos de Capital Humano, traduzido em conhecimento. Na nova economia o conhecimento é o motor e os demais recursos tradicionalmente utilizados para a produção de bens e os serviços se tornam secundários. Essa mudança faz com que as organizações passem a focar na retenção e desenvolvimento dos profissionais do conhecimento.

Ao contrário do cenário anterior em que a informação era analógica ou física e a comunicação só era possível por meio do movimento físico das pessoas, na nova economia o conhecimento e as informações podem ser armazenados em formato digital facilitada pelos dispositivos digitais. Isso permite a livre circulação de informações no

menor tempo possível para além das fronteiras físicas. A nova economia digital permite a conversão de coisas físicas em virtuais, o que altera as regras básicas anteriormente existentes a respeito dos tipos de instituições possíveis, das relações sociais, bem como da natureza das atividades (Tapscott, 1996).

As antigas estruturas organizacionais dão lugar a ambientes de trabalho mais flexíveis, onde equipes de projetos são mais comuns e compostas por pessoas de diversas partes do mundo. Essas organizações com estruturas mais leves e fluidas irão sobreviver em detrimento das antigas organizações, pois estarão mais propensas a se adaptarem às condições da nova economia. O conhecimento se torna um recurso essencial e existe apenas uma economia mundial, à medida em que a globalização e troca de conhecimento está sendo impulsionada pela tecnologia que permite uma ação global. Os consumidores, por sua vez, estão mais informados e exigentes. O período entre o pedido de um produto, sua criação e entrega está diminuindo consideravelmente, devido ao resultado da tecnologia da informação digital (Tapscott, 1996).

Em um nível microscópico, a organização individual terá os benefícios de pequenas empresas por conta das novas tecnologias de rede e não sofrerão com custos desnecessários decorrentes da hierarquia e da dificuldade em realizar mudanças. Em nível macro, toda a economia funcionará de forma em que todos os integrantes, sejam eles fornecedores, clientes, competidores, terão que interagir e se integrar para sobreviver. Essa se torna a base da criação e distribuição da riqueza (Tapscott, 1996).

O setor econômico dominante está sendo criado por convergência da computação, comunicação e conteúdo. Esse conjunto cria a multimídia interativa, uma das plataformas cuja nova era é dependente. A nova economia se baseia na inovação, usando a tecnologia da informação para desenvolver novos produtos e serviços. Nessa nova lógica a imaginação humana e a criatividade são as principais fontes de valor e o desafio é criar um ambiente que incentive e recompense a inovação. Outro fator a ser considerado é a diminuição dos intermediários, pois a tecnologia facilita a troca de informações entre fornecedores e clientes, fazendo com que estes se tornem mais conectados. Com isso, novas formas de agregar valor estão sendo encontradas e os intermediários apenas sobreviverão caso encontrem formas de criar valor (Tapscott, 1996).

O trabalho pioneiro de Tapscott (1996) a respeito da Economia Digital trouxe um novo panorama a respeito não apenas de um novo ambiente de negócios, mas de uma nova forma de relacionamento e organização da sociedade. Evidentemente, a discussão da Economia Digital está muito próxima das características apresentadas por Drucker (1999) ao tratar na economia do conhecimento, entretanto na década de 90 quando foi

introduzida a Economia digital, o foco de Tapscott (1996) estava nas mudanças do cenário econômico fortemente relacionadas ao aparecimento da internet e as definições a respeito do que seria essa nova economia estavam associadas a tal fenômeno (Tapscotte, 1996; Lane, 1999; Mesenburg, 2001).

Neste primeiro momento, as discussões principais estavam relacionadas a como a internet mudaria a comunicação e a forma de se fazer negócios, com o aparecimento do *e-commerce* como um assunto amplamente discutido nesse período. Lane (1999) trata da convergência da computação, tecnologias de comunicação na internet e o fluxo resultante de informações e tecnologias como o fator estimulante do comércio eletrônico e das vastas mudanças organizacionais.

Após os anos 2000, o aparecimento de diversas outras tecnologias da informação e de comunicação, como IOT (internet das coisas), novos dispositivos de comunicação (Smartphones, tablets, notebooks, impressoras 3D), novos modelos digitais (Computação na nuvem, plataformas digitais, serviços digitais) e a maior utilização de uso de dados com o *Big Data* e o *Data Analytics*, sustentou e difundiu mudanças ainda mais amplas na economia. À medida que essas novas tecnologias aparecem, as definições migram de uma visão da internet como tecnologia principal e passam a incorporar a noção mais genérica de “tecnologias digitais”. Ao longo dos últimos anos, o termo Economia Digital ganhou uma série de definições, sendo boa parte das definições mais recentes tão simples que podem ser entendidas como uma variação de “uma economia baseada em Tecnologias Digitais” (Bukht & Heeks, 2018, p. 4).

Nesse contexto de uma transformação nas organizações e modelos de negócio decorrente de uma maior gama de tecnologias incorporadas aos negócios, passam a ser amplamente discutidos, definido como disrupção digital e a transformação digital das organizações. De acordo com Kane (2019):

A disrupção digital refere-se à maneira como as tecnologias digitais estão transformando setores inteiros, mudando as regras dos negócios. A transformação digital é sobre como as empresas estão se adaptando à nova realidade criada pela interrupção digital. É uma distinção importante.

(Kane, 2019, p. 44)

A amplitude as atividades econômicas que envolvem tais tecnologias gera um desafio para as definições mais amplas de Economia Digital e por conta desta limitação alguns autores trabalharam para delimitar alguns aspectos dentro desse contexto. Um exemplo é o trabalho de Kling & Lamb (2000, p. 17), cuja definição de Economia Digital

engloba os “produtos e serviços dos quais o desenvolvimento, produção, venda ou abastecimento são criticamente dependentes de tecnologias digitais”. Além de definir o conceito, os autores a categorizaram em quatro segmentos baseados nos produtos e serviços gerados, sendo estes:

- (1) Bens e serviços altamente digitais: Bens entregues digitalmente e serviços com partes substanciais entregues online;
- (2) Bens e serviços digitais mistos: Venda no varejo online de bens tangíveis;
- (3) Serviços intensivos de TI para a produção de mercadorias: Serviços que dependem criticamente de TI para seu fornecimento ou fabricação de bem tangíveis em cuja produção a TI é crítica;
- (4) Segmentos da indústria de TI que suportam a economia digital: Os bens e serviços do setor de TI que apoiam diretamente os três segmentos anteriores da Economia Digital

(Kling & Lamb, 2000, p. 18)

Nenhuma das definições encontradas na literatura delimita a economia digital apenas como sendo o setor digital ou setor de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), composto pela produção de bens (como computadores e seus componentes), Software, Infraestrutura, serviços (como consultorias e empresas de treinamento), Varejo e Conteúdo. Tais definições adicionam outros componentes de consumo ou aplicação destas tecnologias. Sendo assim, são contempladas todas as atividades ativadas digitalmente, aumentando seu escopo para além do núcleo do setor digital. Porém, de acordo com (Bukht & Heeks, 2018), essa amplitude faz com que cada vez mais a Economia Digital se entrelace à economia física ou offline, tornando cada vez mais difícil a delimitação exata de seu escopo. De acordo com os autores:

Não apenas existe um problema de clareza, mas também um problema de escopo: à medida que mais e mais serviços, atividades de manufatura e até produção primária dependem das TICs, a economia digital sob essas definições se torna cada vez mais "a economia".

(Bukht & Heeks, 2018, p. 11)

Brennen & Kreiss (2015) abordam o digital e a digitalização como termos distintos. Enquanto para se tornar digital é necessário a aplicação das tecnologias digitais a processos organizacionais e sociais, a digitalização se refere à conversão de dados de

forma analógica para digital. Para Bahl (2016), para que os negócios possam agregar ao seu valor e sua lucratividade é necessário incorporar o digital no centro do que fazem e em como interagem e negociam com seus clientes, parceiros e funcionários. Assim, irão se mover da digitalização de partes de suas atividades para serem digitais, por meio da transformação de seus processos centrais.

Um conceito fundamental para a delimitação mais precisa das empresas digitais, cujas carreiras serão estudadas nesse trabalho, é a noção de aplicações intensivas e extensivas de TICS introduzida por (Narasimhan, 1983). Segundo o autor, a aplicação extensiva da tecnologia amplia o escopo das atividades econômicas existentes para cobrir domínios até o momento inexplorados. Em contraste, o uso intensivo da tecnologia habilita a expansão da atividade econômica existente e, por meio da aplicação intensiva de tecnologia, melhora a produtividade. A partir desta lógica, alguns fenômenos emergentes surgiram a partir da aplicação extensiva de tecnologias digitais, como a economia de plataformas, *gig economy* e economia do compartilhamento. Esse fenômeno é representado por empresas como Facebook, Google, Amazon e Airbnb, plataformas digitais, construídas com inovações e modelos de negócios digitais (Bukht & Heeks, 2018).

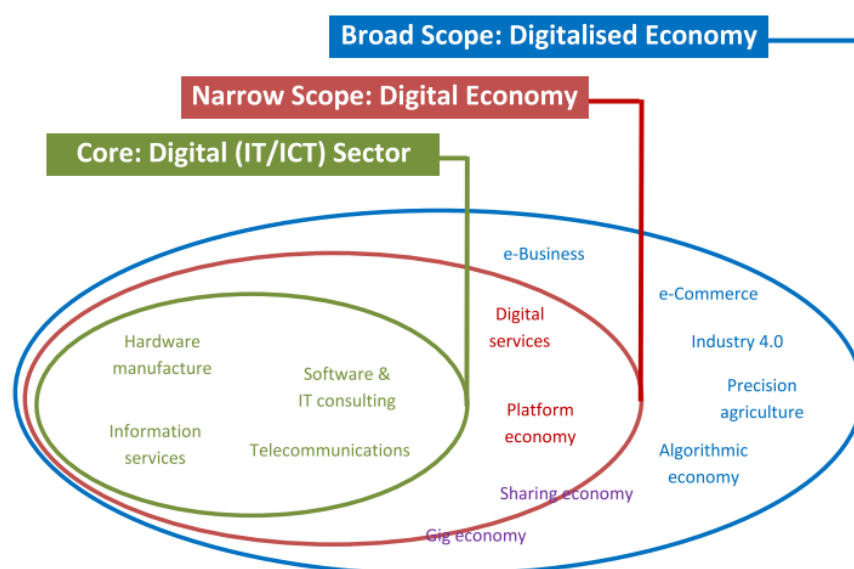


FIGURA 4. O ESCOPO DA ECONOMIA DIGITAL. FONTE: FONTE: (BUKHT & HEEKS, 2018).

Um estudo combinando entrevistas em profundidade com a aplicação de um questionário estruturado conduzido por Sousa & Rocha (2019) busca identificar as tecnologias que estão conduzindo a transformações nos negócios, quais negócios disruptivos estão surgindo a partir da tecnologia da informação e quais as habilidades

necessárias para sua gestão. A tabela a seguir descreve quais são essas tecnologias e de que forma estão afetando as organizações:

QUADRO 3. TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS.

Tecnologia	Descrição da Tecnologia	Disrupção gerada
Internet das Coisas (IOT)	Rede de sistemas, equipamentos e dispositivos capazes de adquirir e processar informações compartilhadas utilizando a comunicação de internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos produtos e serviços em uma taxa e escala sem precedentes; • Criação e destruição de indústrias: Novas oportunidades de criação de atividades econômicas e permite definir e criar processos digitais, nova infraestrutura para gerenciar a enorme quantidade de dados que precisam ser tratados. • Transformação da maneira como o trabalho é realizado: A IOT levará à redefinição de novos tipos de empregos a serem criados e remodelará a natureza do trabalho.
Tecnologia de Nuvem	Modelo que permite o acesso à rede onipresente, mediante solicitação de um conjunto compartilhado de recursos configuráveis (por exemplo, redes, servidores, armazenamento, aplicativos e serviços) que podem ser rapidamente provisionados e liberados com o mínimo esforço de gerenciamento ou interação com o serviço fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de mudar a maneira como o serviço de TI em grandes empresas é oferecido; • Possibilidade de recursos de Hardware e Software como serviço (<i>as a service</i>); • Flexibilidade e a velocidade de execução para que as empresas aumentem a agilidade e respondam mais rapidamente às mudanças no mercado; • Recursos massivamente escaláveis pela internet; • Infraestrutura que possibilita aprimorar mercados e torná-los mais competitivos.
<i>Big Data</i>	Fenômeno associado ao aumento do volume de dados como resultado da Internet, redes sociais e dispositivos móveis. Os dados possibilitam o desenvolvimento de novas técnicas de gerenciamento e análise de grandes conjuntos de dados de diversos tipos, de modo que as empresas possam ter acesso à detalhes de suas operações para tomada de decisões estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de melhoria de eficiência operacional e produtividade no curto prazo • Novos modelos de negócios baseados em pagamento por uso (<i>Pay-per-use</i>); • Surgimento de segmentos verticais da indústria por meio de relacionamentos compartilhados entre clientes e parceiros.

Tecnologias Mobile	Dispositivos e aplicativos de comunicação móvel permitem acesso à informação em tempo real, podem ser integrados e permitem múltiplos usos e colaboração. Os telefones celulares estão caindo continuamente em custos e os aplicativos móveis podem ser baixados de forma rápida e acessível, podendo ser utilizados para diversas atividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser aplicado a várias organizações bem como ao próprio mercado para compras, logística, distribuições, serviços, vendas, etc. • Modelos de negócios baseados em <i>App Stores</i> permitem fácil acesso a informações personalizadas em dispositivos móveis; • Telas 3D para smartphones impulsionarão o uso em larga escala de produtos 3D.
Inteligência Artificial e Robotização	A Inteligência artificial permite que os sistemas de computador executem atividades que requerem inteligência humana. Por sua vez, a Robotização integra tecnologias que automatizam sistemas e possuem sensores minúsculos e de alto desempenho. A nova geração de robôs trabalha ao lado de pessoas e executa muitas tarefas de maneira flexível em ambientes imprevisíveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Robótica, aplicando sistemas de IA, alcança avanços significativos na produtividade e na melhoria do desempenho, como, por exemplo, carros autodirigidos • Uso da robótica para acesso mais rápido às informações e armazenagem de grandes quantidades de dados; • Na medicina, podem ser usados para cirurgias de alta precisão e diagnóstico de doenças, dado ao fato de que respondem sem emoções e processam grandes quantidades de dados.

Fonte: Adaptado de Souza e Rocha (2019).

As tecnologias apresentadas na tabela 2 estão mudando a maneira como mercados e organizações trabalham e impulsionando a Transformação Digital das Organizações. Por conta das mudanças estruturais geradas pela evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), novos negócios como educação online, turismo online, saúde online, indústrias criativas, cidades inteligentes e sistemas inteligentes de transporte estão surgindo (Souza & Rocha, 2019).

Baseado em uma revisão da literatura a respeito de Transformação Digital, Vial (2019) a definiu como “um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”. Soto-Acosta (2020) deixa claro que a característica necessária para que a incorporação de tais tecnologias representem de fato uma transformação digital é uma mudança estruturante no modelo de negócio da organização. A transformação digital contempla um processo de resposta às

transformações do ambiente por meio da incorporação de tecnologias digitais para mudar o processo de criação de valor.

A expansão global da internet e uma série de outras tecnologias que a acompanharam, como os smartphones e sistemas de pagamento online, fizeram com que o comércio online sofresse uma grande expansão mundial. Já o surgimento de *Big Data*, Inteligência Artificial e IoT (internet das coisas), robótica e outras tecnologias digitais impulsionaram as mudanças na forma como os negócios operam. Portanto, o surgimento destas novas tecnologias foram um fator relevante de impulsionamento da Transformação Digital dos negócios (Verhoef et al., 2021).

Outro fator que influenciou a aceleração das transformações digitais das organizações e o aparecimento de novas organizações já baseadas em modelos de negócios digitais foi a competição gerada pela incorporação de tais tecnologias por conta da disrupção e globalização de diversos setores da economia. Enquanto há uma década apenas uma das cinco empresas mais valiosas do mundo no índice da S&P 500 era digital, hoje todas as que estão nesse grupo são (Facebook, Apple, Amazon, Netflix e Google) (Verhoef et al., 2021).

Embora as tecnologias digitais tenham impactado de formas diferentes a produção e inovação das diversas indústrias, não houve nenhuma parte da economia em que pelo menos uma parte da produção ou da forma de consumo não foi afetada. De acordo com Soto-Acosta (2020):

Na verdade, o próprio conceito de indústria está mudando da nossa ideia inicial de indústrias como áreas estáveis de competição. Isso ocorre porque a natureza digital do processo de criação de valor está tornando as fronteiras entre os setores muito mais pobres. As empresas estão mudando de um setor para outro com propostas de valor novas ou renovadas para clientes com base em tecnologias digitais. Além disso, os negócios tecnológicos estão saindo do negócio de tecnologia pura, enquanto, em contraste, os negócios tradicionais estão se tornando cada vez mais tecnológicos (Soto-Acosta, 2020, p.2).

Por fim, outro fator que resultou na aceleração desta transformação foi o comportamento do consumidor, que migrou para o digital decorrente da revolução de tais tecnologias nos últimos anos. Tanto o consumo quanto a interação dos consumidores com as empresas está se tornando digital e a conectividade por meio de redes sociais resultou em um empoderamento destes, os quais passaram, por meio de uma maior interação com as organizações, a cocriar produtos e suportar a geração de valor das organizações.

Portanto, na era das organizações digitais os clientes e suas necessidades passam para o centro da construção dos produtos e serviços (Verhoef et al., 2021).

De acordo com Piccinini, Gregory, e Kolbe (2015), a relação das empresas e consumidores também sofre uma transformação a medida em que tais clientes se empoderam por meio de maior disponibilidade de informações online sobre produtos e serviços e podem criar e propagar conteúdos nas redes. A interação com as organizações passa a ser online e muda a forma como produtores e consumidores interagem, aproximando esses atores e aumentando o fluxo de informações e feedbacks. Por sua vez, dado o empoderamento dos clientes e um a aproximação destes com aqueles que concebem produtos e serviços, as empresas passam a um maior foco nos clientes, por meio da personalização de produtos e serviços, hiper diferenciação, melhoria na experiência dos consumidores, definição dos consumidores como parceiros do negócio e necessidade de maior agilidade para adaptação às demandas do mercado.

No início de 2020, surgiu mais um fator externo que, de acordo com publicações recentes, impulsionou de forma acentuada o processo de transformação das organizações, a pandemia da Covid-19 (Soto-Acosta, 2020; Papagiannidis et al., 2020). Ainda não é possível medir todos os impactos desta pandemia, que parou a vida de diversas pessoas, impactou diversos negócios e trouxe uma crise econômica em escala mundial. Entretanto, um efeito que pode ser constatado até o momento é que as tecnologias digitais, especialmente no período de confinamento e isolamento social, facilitou diversos aspectos da vida das pessoas e possibilitou que as empresas mantivessem um certo nível de operação por meio do trabalho remoto (Soto-Acosta, 2020).

De acordo com uma pesquisa realizada pela CETIC - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (2020) - após o início da pandemia cresceu o uso combinado de dispositivos (celular + computador) e o acesso à internet pela televisão. Em relação ao comércio eletrônico, houve crescimento em todas as regiões e classes e a maior parte dos usuários de Internet declaram que estão consumindo mais online. Dentre os produtos mais consumidos está a compra de comida e de produtos alimentícios.

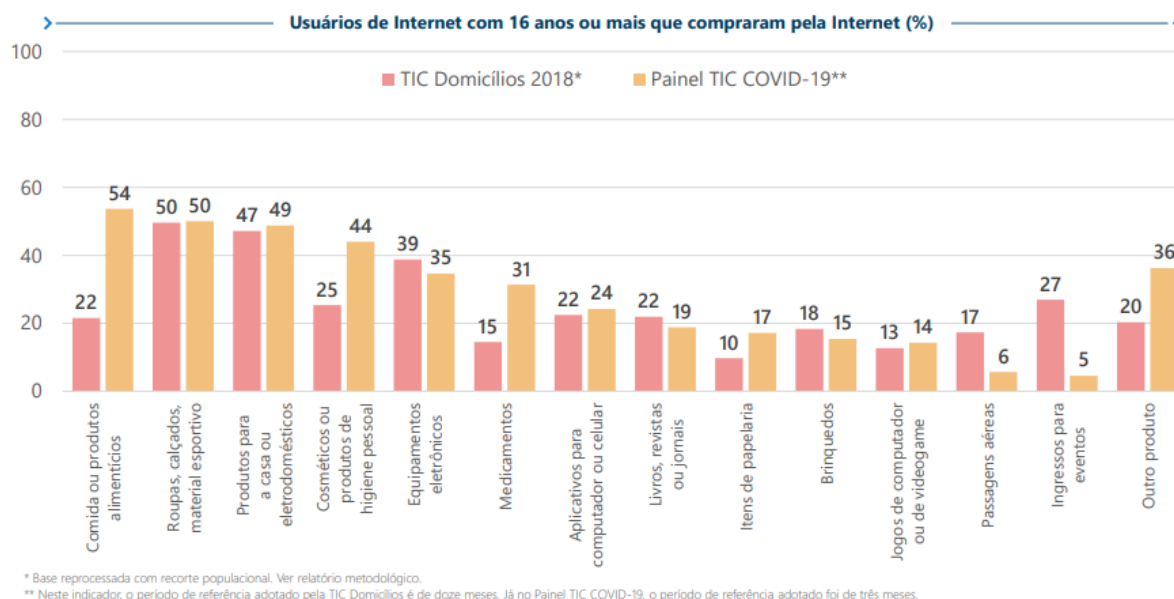


FIGURA 5. COMPRA PELA INTERNET - PRODUTOS. FONTE: PESQUISA SOBRE O USO DA INTERNET NO BRASIL DURANTE A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS - PAINEL TIC COVID-19 - EDIÇÃO 1 (2020).

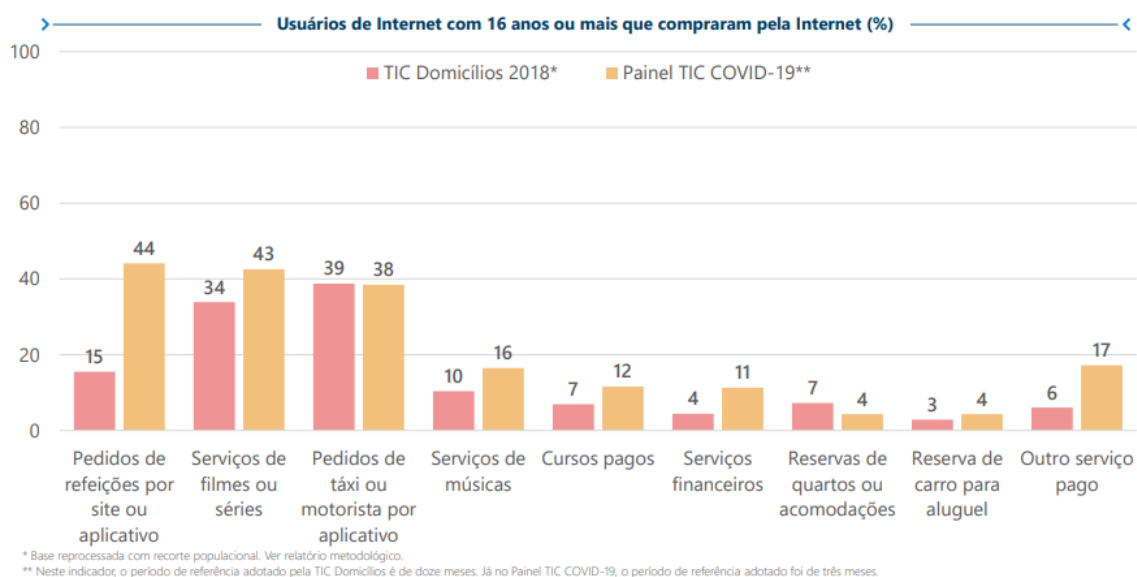


FIGURA 6. COMPRA PELA INTERNET - SERVIÇOS. FONTE: PESQUISA SOBRE O USO DA INTERNET NO BRASIL DURANTE A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS - PAINEL TIC COVID-19 - EDIÇÃO 1 (2020).

O surgimento da pandemia da Covid-19 modificou tanto a demanda quanto o fornecimento de produtos, dado o pico de demanda de determinados produtos, necessidade de novos canais para consumo e novas formas de entregar produtos e serviços. Segundo Soto-Acosta (2020):

O surgimento e o avanço das tecnologias digitais colaborativas estão, na melhor das hipóteses, eliminando ou pelo menos reduzindo os silos da empresa, permitindo a colaboração em tempo real e o

compartilhamento de conhecimento entre as equipes de inovação internas e externas. Na verdade, a digitalização oferece às organizações uma vasta gama de oportunidades para a criação de valor de negócios, transformando as operações internas e integrando-se com fornecedores, clientes e parceiros de negócios para compartilhamento e colaboração de informações em tempo real (Soto-Acosta, 2020, p.5).

4.3 Empreendedorismo Digital, as Empresas Unicórnio e a Força de Trabalho Digital

A incorporação de tais tecnologias disruptivas no mundo dos negócios fez com que aparecessem ao longo dos últimos anos uma série de empreendimentos digitais. Isso não apenas afetou alguns aspectos desses novos empreendimentos, mas impulsionou uma grande mudança nos modelos de negócio em direção à ambientes totalmente digitalizados onde os negócios acontecem online (Kraus et al., 2019). Para definir o empreendedorismo digital é necessário primeiramente definir o empreendedorismo, uma vez que o primeiro se enquadra como uma subcategoria do segundo. De acordo com Hull et al. (2007, p. 293):

O empreendedorismo envolve ver e reconhecer oportunidades, transformar tais oportunidades em produtos ou serviços para o mercado, assumir riscos e perceber as recompensas e pode ocorrer em uma variedade de configurações, incluindo empreendimentos novos e antigos, organização sem fins lucrativos e no setor público. Em resumo, a criação de valor é a característica que define o empreendedorismo.

(Hull, et al., 2007, p. 293)

O empreendedorismo digital, por sua vez, pode ser definido como “uma subcategoria de empreendedorismo na qual uma parte ou a totalidade do que seria físico em uma organização tradicional foi digitalizada” (Hull, et al., 2007, p. 293). Segundo Hull et al. (2007) o grau de digitalização de um empreendimento depende de seis fatores, sendo estes (1) o grau de marketing digital realizado por uma empresa, (2) a venda digital de produtos e serviços, (3) a natureza digital do bem ou serviço de uma empresa, (4) o potencial de distribuição digital de um produto ou serviço, (5) as potenciais interações digitais com os principais *stakeholders* externos da cadeia de valor e (6) o potencial digital de atividades internas virtuais associadas à operação da empresa.

Tais empreendimentos digitais se iniciam como *startups*, cujo desafio é definir e validar o conceito do negócio, a oportunidade de mercado, os produtos, serviços, proposta

de valor, modelo de negócio e a proposta de ida ao mercado para entregar a oferta de forma confiável aos potenciais clientes. Tipicamente, em tal estágio, a organização é informal, pouco estruturada e fluida. O estágio seguinte, chamado de período de transição, tem início quando a empresa que nasceu como uma *startup* começa a ganhar força no mercado. Esse estágio representa a ponte entre a informalidade e desestruturação da fase inicial e o modelo estruturado e disciplinado necessário ao crescimento acelerado (Picken, 2017).

Após o período de transição, o negócio entra na fase de escalada na qual o empreendedor deve adicionar recursos significativos e alavancar processos e parcerias para expandir o negócio dentro do conceito e modelo de negócio validados nas etapas anteriores. O objetivo nessa etapa é o crescimento acelerado e a conquista de uma posição de liderança no mercado e para isso é necessário o crescimento da estrutura, a maturação de processos e maior disciplina. Os processos de tomada de decisão e comunicação passam a ser mais formais e posições antes ocupadas por generalistas passam a ser ocupadas por especialistas funcionais. Para ocupar uma posição de liderança no mercado e proporcionar retorno aos investidores é necessário manter uma rentabilidade consistente. Em dado momento após a escalada da organização, é necessária uma saída bem-sucedida (por meio de abertura de capital, venda privada, fusão ou aquisição) para colher o valor acumulado pelo empreendimento em benefício do empreendedor e dos investidores. Tais estágios são representados no gráfico da figura abaixo:

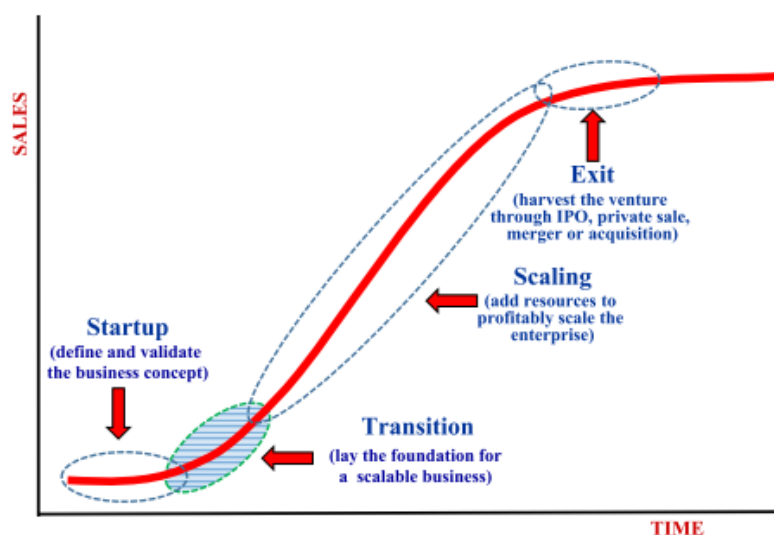


FIGURA 7. QUATRO ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DE UM EMPREENDIMENTO. FONTE: PICKEN (2017).

Picken (2017) descreve oito obstáculos para o período de transição dos empreendimentos para a etapa de escalada. Segundo o autor, essa é a etapa mais crítica do empreendimento e dura de 18 a 36 meses, um período relativamente curto do ciclo de vida. Os oito obstáculos são (1) definir uma direção e manter o foco, (2) posicionar produtos e serviços em um mercado expandido, (3) manter a responsividade ao mercado, (4) construir uma organização e um time de gestão, (5) desenvolver processos efetivos e infraestrutura, (6) construir capacidade financeira, (7) desenvolver uma cultura apropriada e (8) a gestão de riscos e vulnerabilidade.

Para que tais organizações possam crescer, é necessária a captação de recursos que possibilitem novos investimentos e a expansão do negócio. De acordo com a literatura a respeito do empreendedorismo, existem várias fontes para captação de recursos financeiros, porém devido à relutância dos bancos tradicionais a financiarem novos empreendimentos, uma modalidade de investimento que se tornou muito popular foi a de capitalistas de risco (*Venture-Capitalists*). Esses são conhecidos por seu conhecimento para avaliar novos empreendimentos, identificar e suportar para que empresas com potencial se tornem líderes no mercado e se estabeleçam (Kerai, 2017).

As Empresas Unicórnio

Devido ao grande aumento de empreendimentos digitais e o aumento dos investimentos em empresas de tal modalidade, as empresas de grande potencial alavancaram seu valor de mercado e se consolidaram no período de escalada com uma avaliação de valor de mercado de mais de um bilhão de dólares. Tais empresas foram denominadas como Empresas Unicórnio (Kerai, 2017).

Embora “Unicórnios” não sejam algo exatamente novo, como, por exemplo, a Intel que surgiu na década de 60 e Apple, Oracle e Microsoft que surgiram na década de 70, a nova onda de evolução na tecnologia impulsionou o surgimento de novas grandes organizações de crescimento acelerado.

As empresas unicórnio estão comumente conectadas a mercados em ascensão, de alto crescimento e a uma nova geração de tecnologias disruptivas. Essas empresas utilizam tais tecnologias no centro de seus modelos de negócio para se diferenciarem e a inovação aberta é popular entre os Unicórnios para criar, aproveitar, reinventar e desenvolver ideias. De acordo com os autores “Isso se deve à flexibilidade e adaptabilidade desse paradigma que permite a busca pelo aprimoramento constante” (Au-Yong-Oliveira et al., 2018, p. 969).

O crescimento acelerado destas empresas se dá por meio de três pilares, como descrevem os autores:

“Um motor de inovação (geralmente composto por uma equipe de inovação e uma equipe de plataforma que cuida do desenvolvimento de ideias), desenvolvimento de plataforma (que avalia quais ativos usar para criar valor a partir das ideias) e escalonamento (depois que a ideia atinge a aceitação do usuário, o unicórnio equipe tenta fazer crescer contínua e exponencialmente, sem aumentar o tamanho da equipe, em comparação)” (Au-Yong-Oliveira et al., 2018).

No Brasil existem 26 empresas com as características descritas: foram criadas com modelos de negócio digital, utilizam as tecnologias de informação e comunicação de forma intensiva em seus negócios e foram avaliadas em mais de um bilhão de dólares antes de abrirem o seu capital, consideradas altamente valiosas e com alta relevância na mídia (Kerai, 2017). Tais empresas possuem um modelo de negócio originalmente digital e o fato de serem empresas avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares indica que se encontram em um momento de maior maturidade em relação à sua proposta e entrega de valor. São empresas já reconhecidas no mercado brasileiro por seus produtos e serviços e se encontram em crescimento em seus respectivos mercados. A tabela a seguir resume as 26 empresas unicórnio brasileiras e seus respectivos setores de atuação:

QUADRO 4. EMPRESAS UNICÓRNIOS BRASILEIRAS.

Empresa	Atuação	Fundação	Quando se tornou unicórnio
Quinto Andar	Plataforma para aluguel de imóveis	2013	2019
Loft	Compra e reforma de imóveis utilizando inteligência artificial	2018	2020
Nubank	Operadora de cartões de crédito totalmente baseada no digital.	2013	2018
C6 Bank	Banco sem agências físicas (digital)	2012	2020
Creditas	Empréstimo com garantia de imóvel, veículo, consignado privado e financiamento de carro.	2018	2020
PagSeguro	Soluções de pagamento	2006	2018
Stone	Soluções de pagamento	2012	2018
Ebanx	Solução para que empresas internacionais possam receber pagamentos feitos no Brasil.	2012	2019

Ifood	Plataforma de delivery de comida	2011	2018
Loggi	Plataforma para entregas via motoboys.	2014	2019
99	Aplicativo de transporte individual	2012	2017
Movile	Empresa por trás da criação do iFood, PlayKids, Sympa e outros.	1998	2018
Arco Educação	Software educacional	2004	2018
Gympass	Plataforma de acesso a academias e estúdios para atividades físicas	2012	2019
Wildlife Studios	Desenvolve jogos mobile.	2011	2019
Vtex	Conecta o mercado de varejo através de plataforma de <i>e-commerce</i> .	1999	2020
Hotmart	Plataforma online para distribuição e vendas de produtos	2011	2021
Madeira	Venda de bens para lares através de varejo online e offline	2009	2021
Mercado Bitcoin	Plataforma de negociação de bitcoins e cripto moedas	2013	2021
Único	Soluções de biometria facial e admissão digital	2007	2021
Nuvemshop	Plataforma de <i>e-commerce</i> para pequenos e médios varejistas	2011	2021
Frete.com	Conecta transportadoras a caminhoneiros para o transporte de carga	2008	2021
CloudWalk	Soluções de pagamento	2013	2021
Daki	Plataforma de <i>delivery</i> de mercado ultrarrápido	2021	2021
Merama	Aceleração de marcas em plataformas digitais	2020	2021
Olist	Comércio Eletrônico	2015	2021

Fonte: Adaptado do site <https://blog.aainovacao.com.br/unicornios-brasileiros/>, acesso em 27 de dezembro de 2021.

O Ambiente das Empresas Digitais e sua Força de Trabalho

Phillips, Copulsky e Andrus (2019), em seu estudo que explora os aspectos organizacionais das organizações digitais, levantaram dados a respeito das diferenças em se trabalhar em ambientes tradicionais em comparação com ambientes digitais. O aspecto que surge na pesquisa com maior destaque é a velocidade do negócio, que, de acordo com o estudo, acontece de forma mais acelerada e com um número maior de mudanças em

organizações digitais. De acordo com a pesquisa, a quantidade de competidores que hoje tem acesso às mesmas tecnologias faz com que o mercado seja mais pulverizado e mais empresas acelerem seu ritmo de inovação para se diferenciarem em relação a seus concorrentes.

A incorporação da inovação como aspecto fundamental para a sobrevivência do negócio gera a necessidade de mudança cultural no sentido de um ambiente com maior criatividade, aprendizado, tolerância ao risco e colaboração. Segundo a pesquisa nem todos os colaboradores enxergam essa nova forma de trabalhar como positiva e tal mudança cultural pode gerar uma tensão em indivíduos com um modelo mental mais tradicional (Phillips, Copulsky & Andrus, 2019).

Uma estrutura organizacional mais horizontal possibilita maior colaboração entre os indivíduos da organização e torna mais rápida a tomada de decisão, que não depende da aprovação de diversos níveis hierárquicos. Assim, a empresa se torna mais adaptável e com maior velocidade de mudança. Outra questão trazida pelo estudo de Phillips, Copulsky e Andrus (2019) é a necessidade de repensar os times e talentos, uma vez que as fronteiras das organizações estão mudando de forma significativa e cada vez mais as empresas investem em um núcleo central de empregados e constroem redes de relacionamentos com talentos externos (por meio de contratos comerciais, freelancers e trabalhadores da *gig economy*) que são acionados sob demanda a depender da necessidade e dos desafios da organização.

Em linha com os resultados encontrados por Phillips, Copulsky e Andrus (2019), Sousa & Rocha (2019) destacam que as habilidades necessárias a gestores de negócios digitais disruptivos estão associadas às dimensões de Inovação, Gestão e Liderança. No que diz respeito à dimensão de liderança, esses gestores devem ter a capacidade de inovar e serem criativos, diversificando e explorando novas oportunidades de negócio. Devem ter a capacidade de gerir projetos para conectar os objetivos das iniciativas com as necessidades do negócio. Devem apresentar a capacidade e a vontade de assumir riscos, porém ao mesmo tempo a capacidade de organizar os recursos necessários para responder às oportunidades. Devem também criar e desenvolver redes de relacionamento nacionais e internacionais (Sousa & Rocha, 2019).

Em relação às habilidades de gestão, os gestores de negócios digitais disruptivos devem estar familiarizados com novas formas de organização do trabalho no que diz respeito a métodos de trabalho em equipe e flexibilidade para se adaptar às mudanças no processo como resposta ao alto ritmo de inovação. Esses gestores devem estar aptos a conduzirem iniciativas mais significativas, ter mais responsabilidade e tomar mais

decisões, bem como gerir acordos estratégicos e alianças. Devem se adaptar às mudanças organizacionais e desenvolver competências sociais e de relacionamento que permitam explorar o máximo potencial das equipes de trabalho. Para tais gestores, é necessário também conhecer a respeito dos diferentes tipos de tecnologia (Sousa & Rocha, 2019).

Por fim, ao falar sobre as habilidades de liderança necessárias aos gestores de negócios digitais disruptivos, Sousa & Rocha (2019) colocam a importância de líderes com boas habilidades de gestão de pessoas e que dominem técnicas como *coaching* e *mentoring*. A aplicação de tais técnicas combinada com uma boa gestão da performance e reconhecimento potencializam a motivação, performance dos colaboradores e sua satisfação. Outro instrumento necessário à tais líderes são boas habilidades de comunicação para a melhoria do comprometimento dos colaboradores e habilidades relacionadas à gestão de expectativa a respeito do desenvolvimento na organização.

Tão relevante quanto o entendimento da liderança que compõe essas empresas são as características dos indivíduos que se relacionam com as tecnologias digitais que serão a força de trabalho predominante em tais organizações, a força de trabalho digital (Colbert et al., 2016). Essa população é composta por nativos digitais, definido por Colbert, Nick e George (2016), como os indivíduos que nasceram em um período onde já existiam tais tecnologias, estão completamente familiarizados com o mundo dos dispositivos digitais e se utilizam fortemente de tecnologias para o aprendizado, comunicação, e entretenimento. De acordo com Tapscott (2008), esses indivíduos possuem acesso constante a computadores, internet, celulares e outras tecnologias emergentes ao longo de toda sua vida, desde o momento em que nasceram. O fato de terem nascido em um contexto em que a realidade das tecnologias digitais já estava incorporada no dia a dia faz com que eles gerem uma grande dependência de tais recursos e esse fator mudou a maneira como se comportam e até o funcionamento do cérebro em algumas áreas.

Daqueles que nasceram nesse contexto, 80% leem blogs interativos diariamente, se relacionando por meio de comentários e *links*. Outra característica é a forma como conciliam multitarefas, interagindo com mais de uma tela ao mesmo tempo. Ao mesmo tempo em que assistem televisão estão conectados no celular ou falando ao telefone. O celular se tornou o aparelho que centraliza todas as necessidades, desde despertadores até GPS, e se tornou um meio de ação social a medida em que é possível captar informações online ou por meio de imagens da câmera e compartilhar tal conteúdo online (Tapscott, 2008; Colbert, Nick & George 2016).

Além deste grupo, a força de trabalho digital também é composta pelos chamados “Imigrantes Digitais”, indivíduos que não nasceram imersos em tais tecnologias, mas as

adotaram rapidamente quando adultos e se tornaram usuários intensivos. Essa população, assim como os nativos digitais, utiliza smartphones para acesso à internet, e-mail e mídias sociais. A força de trabalho digital entra no mercado de trabalho com expectativas diferentes a respeito do trabalho e suas práticas e essas diferenças podem influenciar o ambiente de trabalho futuro (Colbert et al., 2016).

Uma das principais características desse grupo de pessoas é a Fluência Digital. Essa habilidade, que vai além do fato de saberem utilizar alguns programas e aplicações, contempla um nível de proficiência na utilização de tecnologias digitais que os permite manipular informações, representar informações de forma criativa, resolver problemas, desenvolver novos produtos e formas de trabalhar e utilizar a tecnologia para atingir objetivos estratégicos (Colbert et al., 2016).

Outro aspecto alterado pela incorporação das tecnologias digitais na força de trabalho foi a dinâmica de comunicação e as relações pessoais (Colbert et al., 2016). De acordo com Tapscott (2008), o computador se tornou mais do que uma ferramenta, mas um ambiente de socialização e os espaços seguros deixaram de estar no mundo físico e se tornaram online, em redes sociais como o Facebook. Ao contrário da visão de que tais indivíduos se tornaram antissociais por conta das tecnologias, segundo Tapscott (2008), eles estão desenvolvendo um conjunto inteiramente novo de habilidades sociais por meio dos espaços digitais. Entretanto, para Colbert, Nick, e George (2016), existem alguns aspectos prejudiciais para a forma de se relacionar decorrente desta nova dinâmica de interação por meio da tecnologia. De acordo com autores, as mensagens escritas, instantâneas e por e-mail, são a principal forma atual de comunicação para adultos abaixo de 50 anos. Essa forma de se relacionar fez com que as pessoas deixassem de se comunicar pessoalmente ou por telefone e iniciar e terminar uma conversa ou falar ao telefone já tem sido apontado por empregadores como um problema das novas gerações, devido ao nervosismo gerado pela utilização de uma forma de comunicação não habitual.

A força de trabalho digital quer informações, respostas, decisões e ações cada vez mais rápidas, visto que são usuários fluentes de mensagens de texto e comunicação instantânea por meio de conexões de alta velocidade. Portanto, eles esperam que tudo aconteça de forma rápida. Também estão mais habituados a cocriar em relação às gerações anteriores (Tapscott, 2008). Essa população possui um mundo de informações na ponta dos dedos em seus dispositivos móveis e podem colaborar com colegas de diversas partes do mundo para entregar produtos com cada vez mais capacidades e menor custo. Plataformas de troca de conhecimento estão presentes em organizações e fora delas, tomando um papel central para a solução de problemas por meio da colaboração

entre pessoas dispersas geograficamente (Colbert et al., 2016). Outro aspecto usual desses indivíduos é uma familiarização com o rápido ritmo de inovação. Uma vez que estes vêm acompanhando novos produtos e tecnologias chegarem em um fluxo constante de mudança, eles esperam que os produtos e serviços que consomem sejam constantemente aprimorados (Tapscott, 2008).

4.4 Os Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*)

De acordo com Steinhardt (2017) “para que as empresas tenham sucesso recorrente, em vez de apenas sorte, um entendimento consistente sobre o gerenciamento de produtos deve estar presente na organização e todos os aspectos desta gestão devem ser abordados e conduzidos de forma eficiente”. Portanto, a função de Gestores de Produtos digitais se encontra no centro das organizações digitais e é determinante para o seu sucesso.

Segundo Steinhardt (2017), a funcionalidade e o valor de um produto são criados juntas e dependem um do outro, portanto o planejamento do produto e as disciplinas de marketing caminham juntas e compõe o Gerenciamento de Produtos. Portanto, uma definição sucinta da ocupação de Gerenciamento de Produtos pode ser dada a partir da união entre duas disciplinas profissionais: o planejamento de produto e marketing de produto.

Na perspectiva de Kolko (2013), o desenvolvimento de produtos consiste em encontrar oportunidades de mercado, entender a adequação do produto em relação a pessoas e mercado e moldar um produto que possa ser construído e entregue de forma rápida e eficiente. De acordo com Steinhardt (2017, p. 93), “muitas pessoas, enganadas com base em sua própria experiência, perpetuam erroneamente a noção de que o gerente de produto faz qualquer coisa e é responsável por tudo relacionado ao produto, assim como o fundador de uma startup fez com o seu primeiro produto e um CEO faz em relação a uma empresa”.

Por sua vez, Ebert & Brinkkemper (2008) definem o *Product Manager* como um mini CEO de uma unidade de negócio, no que diz respeito a estratégia e na escolha do melhor portfólio de produtos para a execução desta estratégia. Ele é responsável também por avaliar os produtos, seus lançamentos e sua efetividade para o sucesso do negócio. Essas visões distintas dos dois autores demonstram uma falta de consenso no campo a respeito da definição de tal papel. Essa indefinição do papel do *Product Manager* está

causando danos para companhias e colaboradores, pois prejudica que esses profissionais desenvolvam sua função e desenvolvem suas carreiras (Steinhardt, 2017).

A entrega de produtos é um processo que se inicia com a combinação de inovação, tecnologia e conhecimento de mercado. De acordo com Steinhardt (2017):

Cada um desses elementos motrizes contribui para o conceito inicial do produto e seu desenvolvimento, mas ao longo do tempo, e dependendo da empresa, alguns elementos motrizes irão demonstrar um forte e mais duradouro impacto no conceito do produto e seu roteiro. Isso não é necessariamente devido a mérito ou forças de mercado, mas mais comumente é um resultado da cultura corporativa e as perspectivas de negócios que dominam a empresa.

(Steinhardt, 2017, p. 11)

Dentre as funções dos Gestores de Produtos Digitais, ou *Product Manager* (PM), como é comumente conhecido nas organizações, se encontram duas principais responsabilidades, sendo elas (1) definir o novo produto a ser construído e (2) gerir seu desenvolvimento, lançamento e melhoria contínua (Bussgang et al., 2015). Segundo Cagan (2017), para entender se o desenvolvimento de um determinado produto faz sentido é necessário um profundo conhecimento dos clientes, seus desejos e problemas a serem resolvidos, conhecimento de dados e ferramentas de *analytics*, conhecimento do negócio em que atua e o papel do produto dentro dele e conhecimento do mercado e da indústria em que atua, incluindo as tendências principais de tecnologia e assuntos que permeiam a economia digital.

Para atingir tais objetivos esses profissionais são responsáveis pela gestão de atividades de times multifuncionais, o que acrescenta complexidade a tal atuação (Bussgang et al., 2015). Segundo Kolko (2013, p. 78), “um gerente de produto se sinta no centro de um conjunto de raios disciplinares e trabalha para alinhar vários constituintes em torno de um conjunto de recursos, funções e objetivos”. Para isso, é fundamental para o PM a empatia para que se coloque no lugar desta comunidade de pessoas que participarão do desenvolvimento.

Dentre os principais papéis que compõe tais times estão os engenheiros ou desenvolvedores, no caso das empresas digitais que são responsáveis pela construção do produto, especificação das tecnologias e ferramentas necessárias e arquitetura da solução. Em relação à atuação dos desenvolvedores, os PMs têm o papel da discussão de alternativas técnicas mais detalhadas, além de discussões a respeito da alocação de recursos (pessoas) para o desenvolvimento de produtos. Isso faz com que os PMs necessitem de

conhecimentos e habilidades técnicas a respeito de tecnologia, além de competências de gestão (Bussgang et al., 2015).

Outro papel fundamental ao time de desenvolvimento de produto comandado pelo PM é o UX Designer (Designers de Interação), que também respondem funcionalmente ao executivo de engenharia. Esses profissionais são responsáveis por construir o fluxo de tarefas que será executado por cada cliente representativo dentro do produto e criam o formato e parte visual dos produtos, incluindo cores, fontes e demais itens relacionados à identidade visual. Os PMs trabalham junto aos UX Designers na criação de protótipos, realização de testes e definição das prioridades do produto, combinando novamente habilidades técnicas e de gestão (Bussgang et al., 2015).

Um terceiro papel fundamental ao time de produtos é o de *Product Marketing*, cuja responsabilidade é de gerir partes externas envolvidas nos lançamentos dos produtos, como por exemplo agências de propaganda, treinamento da força de vendas, fornecendo ferramentas necessárias para que os produtos sejam levados aos clientes e atuando na estratégia de *go to market* dos produtos. Esses profissionais têm a função de estarem perto dos clientes, entendendo as necessidades e atuando na construção de preços. Em algumas organizações essa função se confunde com a função do PM, inclusive concentrando os dois papéis em um único profissional (Bussgang et al., 2015).

Em relação ao papel do Gerente de Produtos e o escopo que contempla o seu trabalho, ainda existem muitas visões divergentes. Atualmente, o título de PM é mal compreendido e pode abranger uma infinidade de responsabilidades que mudam de organização para organização, a depender do contexto, incluindo o acúmulo de outras funções corporativas (Steinhardt, 2017).

No que diz respeito da atuação como *Product Management*, a partir da década de 90 a equipe de gestão de produtos passou a ser vista como uma fonte de talentos da qual serão extraídos os próximos executivos, na visão de Steinhardt (2017). De acordo com o autor, isso se dá pela variedade de tópicos que devem ser dominados por esses profissionais, como finanças, marketing, produto, tecnologia, interação com clientes, relação com o público, diplomacia, política, entre outros, o tornando um profissional completo para assumir posições executivas.

De acordo com Ebert & Brinkkemper (2008), a função de gestão de produtos é complexa devido a gestão de diversos stakeholders, muitas responsabilidades e uma variedade de informações para serem coletadas e analisadas, porém um fator que dificulta ainda mais tal atuação é a falta de educação formal ou corpo de conhecimento.

Steinhardt (2017) coloca que embora os programas de treinamento em gerenciamento de produtos tenham evoluído com a disciplina, eles não evoluíram de forma consistente, consolidando o conhecimento na área. Estes programas são baseados em conceitos drasticamente distantes entre si e ensinam diferentes práticas que não convergem para uma visão consistente do que deve ser desempenhado na função de *Product Manager*. De acordo com o autor:

Há um interesse contínuo em discussões sobre gerenciamento de produtos e isso gerou muitas informações a respeito do tema na internet em forma de artigos, postagens em blogs, apresentações, webinars, discussões em grupo etc. Essa esmagadora massa de informações reflete a diversidade e interpretações opostas sobre como definir, explicar, descrever e posicionar organizacionalmente o gerenciamento de produtos.

(Steinhardt, 2017).

5. METODOLOGIA

5.1 Caracterização da Pesquisa

Esta é uma pesquisa de caráter descritivo de natureza qualitativa. Segundo Selltiz et al. (1979, p.59), pode-se considerar um estudo como descritivo quando seu objetivo é "apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características)" ou quando o objetivo é "verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica)". De acordo com Djamba e Neuman (2002), esse tipo de pesquisa é aplicável quando se tem uma ideia bem desenvolvida sobre o fenômeno social e se deseja apresentar uma descrição de uma situação, um cenário social ou relação.

De acordo com Selltiz (1979, p. 59), "os estudos descritivos não se limitam a apenas um método de coleta de dados", é possível que seja adotado qualquer um ou até mais de um dos métodos. Para este estudo optou-se por uma abordagem qualitativa. Para Leavy (2014, p.2), a pesquisa qualitativa é uma forma de aprender sobre uma realidade social e sua essência está na forma de entender, descrever, explicar, revelar, iluminar e documentar a vida social, dando atenção não apenas aos seus aspectos extraordinários, mas também aos mundanos e ordinários. Nas ciências sociais e comportamentais, a pesquisa qualitativa é utilizada com o intuito de explorar, descrever ou explicar fenômenos sociais. Ao tratar do desenvolvimento da carreira de indivíduos que trabalham em organizações digitais, procura-se entender um aspecto da vida social destes indivíduos e descrevê-los para que tal fenômeno social possa ser analisado com toda a sua complexidade.

Para a realização do estudo deve ser elaborado um planejamento de pesquisa, que, de acordo com Selltiz et al. (1967, p. 59), "é a organização das condições para a coleta e análise de dados, de maneira que procure combinar a significação para o objeto da pesquisa com a economia de processo".

A definição do planejamento de pesquisa não exclui a possibilidade de que a metodologia sofra ajustes ao longo do processo para facilitar novos aprendizados ou novas ideias e adaptar-se a eventuais obstáculos. Essa maleabilidade das metodologias qualitativas é um ponto positivo desta abordagem para a geração de conhecimento (Leavy, 2014). Nos tópicos a seguir serão detalhados cada um dos itens do Planejamento de Pesquisa.

5.2 Seleção dos Participantes

De acordo com Sampieri (2013), nas pesquisas qualitativas a amostra é selecionada a partir da própria formulação e da seleção do contexto, momento no qual se pergunta quais casos nos interessam e onde é possível encontrá-los. A amostra no processo qualitativo, diz respeito ao “grupo de pessoas, eventos, acontecimentos, comunidades, etc., sobre o qual deveremos coletar os dados, sem que necessariamente seja representativo do universo ou da população que estudamos” (Sampieri, 2013, p. 403).

No caso deste estudo, que se propõe a investigar a carreira de profissionais de organizações digitais que atuam como gestores de produtos digitais (PM), a amostra será selecionada do universo de profissionais que trabalham em organizações brasileiras, que nasceram digitais (*startups* digitais) e hoje são avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares - as chamadas empresas unicórnio.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram selecionados 2 Gestores de Produto Digital (PM) de um grupo de 7 empresas dentre as Unicórnio Brasileiras, sendo no total 14 entrevistados. A seleção das empresas foi feita a partir do seguinte critério: Duplas de empresas com atividades/setores semelhantes de forma que pudessem ser analisadas semelhanças dentre as atividades/setores e comparadas empresas de atuação distintas. Portanto, a pesquisa foi composta por participantes de empresas de três setores distintos, sendo eles: Venda e Aluguel de imóveis (*Real Estate*) – Quinto Andar e Loft; Financeiro – Nubank e Credits; Logística e entregas – Ifood e Loggi. Foram também entrevistados dois indivíduos da empresa Wildlife Studios, do setor de jogos mobile. Embora não haja nenhuma outra empresa do mesmo setor para compor uma dupla, o material foi considerado, pois seu conteúdo agrega informações relevantes para o objetivo deste trabalho.

Com o intuito de garantir uma amostra com características semelhantes e comparáveis, a seleção dos participantes respeitou os seguintes critérios: (a) profissionais que trabalham como Gestores de Produtos Digitais há pelo menos 3 anos e que atuam nas empresas selecionadas à pelo menos 1 ano (2 indivíduos de cada empresa selecionada); (b) profissionais que trabalham nesse grupo de empresas e atuam como Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*); (c) profissionais a partir da posição sênior de tal função, podendo ser gestores de equipe ou não. Embora na seleção dos participantes tenha-se buscado um equilíbrio entre os gêneros, esse não foi um critério considerado para a seleção da amostra.

A figura abaixo traz uma visão esquematizada a respeito da seleção da amostra de participantes do estudo:



FIGURA 8. SELEÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO. FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

5.3 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Para a elaboração do instrumento utilizado na coleta de dados, foram consideradas, a partir das abordagens de carreira estudados, aspectos diretamente relacionados ao desenvolvimento da carreira, sendo eles a preparação ao longo da trajetória profissional para a atuação de *Product Manager*, as movimentações realizadas, as relações construídas dentro ou fora da organização e, por fim, as preocupações e aspirações do indivíduo em relação à carreira.

Os dados foram coletados por meio de **entrevistas semiestruturadas em profundidade**, para as quais o instrumento utilizado foi um “roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informação sobre os temas desejados” (Sampieri, 2013, p. 426). Sendo assim, foi construído um roteiro de entrevista que convida o entrevistado a explorar sua trajetória profissional e com perguntas complementares, caso algum dos temas descritos acima não fosse abordado inicialmente na narrativa.

A partir da versão inicial do roteiro, foi realizado um pré-teste para verificar sua adequação aos objetivos do estudo. Foram realizadas duas entrevistas com profissionais

com o perfil adequado à pesquisa, sendo o primeiro um indivíduo do sexo masculino que atua como PM na Loft (empresa de compra e venda de imóveis) e a segunda do sexo feminino que atua como PM no Nubank (empresa operadora de cartão). A escolha dos participantes para o pré-teste foi realizada com o intuito de verificar a efetividade do instrumento construído em empresas de setores diferentes e com indivíduos de ambos os sexos.

De acordo com o resultado obtido, foi considerado que o instrumento atende aos objetivos da pesquisa. Uma vez que o roteiro de entrevista elaborado inicialmente não sofreu alterações e que os participantes se enquadravam nos critérios estabelecidos para a participação na pesquisa, o conteúdo foi considerado para os resultados e análises.

A seguir encontra-se o roteiro validado e utilizado nas demais entrevistas:

- a) Apresentação da Pesquisa e abertura para dúvidas e perguntas do entrevistado a respeito do tema estudado e condução da entrevista**
- b) Solicitação de autorização para gravação e início da gravação em caso de consentimento**
- c) Realização das perguntas de cabeçalho**
 - i. Nome Completo
 - ii. Idade
 - iii. Emprego Atual e Função
 - iv. Tempo na Empresa Atual
 - v. Formação
 - vi. Ano de Formação
 - vii. Tempo Trabalhando com Produtos Digitais
- d) Solicitar ao entrevistado que conte a respeito da sua trajetória de carreira**
- e) Aprofundamento nas seguintes temáticas caso não sejam abordadas ao longo da descrição da trajetória:**
 - i. Preparação para a carreira
 - ii. Movimentações (de empresa e de funções na mesma empresa)
 - iii. Pessoas ao longo da trajetória (nas empresas em que trabalharam e em outros ambientes)
 - iv. Preocupações relacionadas a carreira
 - v. Aspirações de Carreira
- f) Finalização da entrevista e encerramento da gravação.**

FIGURA 9. ROTEIRO DE ENTREVISTA. FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

No início da entrevista foi realizada uma contextualização a respeito da pesquisa e solicitação de gravação. Foram realizadas perguntas a respeito do perfil do entrevistado, com o intuito de verificar a aderência aos critérios de seleção de participantes definidos

para a pesquisa e de coletar dados demográficos que compuseram as análises dos resultados. Todos os indivíduos abordados se enquadravam no perfil definido.

Após as primeiras perguntas, os entrevistados foram convidados a contarem a respeito das suas trajetórias de carreira. Neste momento foi necessário deixar a pessoa livre para que relatasse sua trajetória de profissional e trouxesse os aspectos considerados por eles relevantes. Adicionalmente foram realizadas perguntas de aprofundamento, descritas no roteiro de entrevista (item e), para explorar temas relevantes para essa pesquisa.

A última etapa foi o encerramento da entrevista com o agradecimento pela participação, encerramento da gravação e armazenamento do material coletado para análise posterior.

5.4 Procedimento de Coleta de Dados

Os participantes desse estudo foram selecionados a partir de indicações aderentes ao perfil desejado ou por meio da busca de profissionais com os requisitos necessários via perfil no LinkedIn. Foi encaminhada uma mensagem a cada participante contextualizando o estudo e convidando para participação, enviada por e-mail, Whatsapp (número de telefone) ou pelo próprio LinkedIn (anexo 2).

As entrevistas foram realizadas no período entre janeiro e abril de 2021 e, por conta das restrições de isolamento da pandemia da COVID-19, foram realizadas digitalmente com o auxílio do aplicativo Microsoft Teams. O material foi gravado com consentimento dos participantes para transcrição e análise posterior.

5.5 Análise de dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, definida por Bardin (2016, p. 44) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Na aplicação dessa técnica o pesquisador analisa o conteúdo da pesquisa em busca de categorias por meio da delimitação das unidades de codificação (análise categorial). Essa técnica busca classificar os elementos encontrados no discurso em categorias, comparadas a gavetas pela autora, de acordo com critérios que buscam trazer uma ordem à confusão inicial (Bardin, 2016).

A análise do material foi realizada a partir das três etapas indicadas por Bardin (2016, p.124): 1) a pré-análise, 2) a exploração do material, 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na primeira fase de pré-análise se dá a organização e sistematização inicial das informações a serem analisadas, que habilita que as etapas posteriores sejam realizadas de forma precisa. Nessa etapa, foi realizada uma primeira leitura do material transcrito, definida por Bardin (2016) como “leitura flutuante”, e foram selecionados os documentos a serem analisados. Foi considerada como material de análise a transcrição das 14 entrevistas realizadas ao longo da etapa de coleta de dados, pois a partir desta primeira leitura foram identificados em todas elas insumos relevantes para o entendimento da carreira de *Product Managers* (PM) em organizações digitais.

Também na fase de pré-análise foi definido o índice a ser utilizado para a análise do material. Neste caso, foi definido como índice a menção explícita de um tema na mensagem (Bardin, 2016, p. 130). A identificação dos temas no discurso dos participantes da pesquisa foi utilizada como critério para agrupamento das categorias de análise desse trabalho. Não foi utilizada nesse trabalho a técnica de frequência de menção, mas a existência ou não dos temas no discurso das pessoas entrevistadas.

Na segunda fase, foram operacionalizadas as definições feitas na etapa de pré-análise, como indicado, por (Bardin, 2016). Segundo a autora, “esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”.

A etapa de codificação é de extrema relevância para a pesquisa, pois consiste no formato de análise que se escolhe para transformar sistematicamente os dados brutos de um texto em unidades que representam o conteúdo e podem ser analisadas pelo pesquisador. Tal escolha é compreendida, de acordo com Bardin (1977, p. 133), por três fatores: O recorte – escolha das unidades; A enumeração – escolha das regras de contagem; A classificação e agregação – escolha das categorias.

Para o recorte do material bruto da pesquisa foram identificados os principais temas ao longo do discurso dos entrevistados. Os temas são definidos por Bardin (2016, p. 135) como “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia de leitura”.

Para fazer a análise temática, é necessário a identificação de núcleos de sentido que, quando se fazem presentes no discurso, podem indicar significado para a análise do tema escolhido. A partir da teoria estudada, foi feita uma leitura do texto com o objetivo de entender quais núcleos de sentido apareciam quando os *Product Managers* descreviam

suas trajetórias de carreira. Ao longo da leitura foram identificados temas como movimentações de carreira, desenvolvimento e redes de relacionamento que se conectavam com as teorias que serviram como guia de leitura dessa pesquisa.

A partir da identificação dos temas e de diversas leituras do material com o intuito de refinar a compreensão a respeito do sentido do discurso das pessoas entrevistadas, foram elaboradas categorias, que podem ser definidas como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos” (Bardin, 2016, p. 147). As diversas leituras do material foram fundamentais para o refinamento das categorias, pois ao longo desse processo iterativo foi-se identificando o melhor agrupamento das temáticas identificadas a partir da conexão entre as palavras e expressões utilizadas. Essas palavras e expressões foram a chave utilizada para a identificação de um determinado tema ao longo do discurso.

Ao final, chegou-se a oito categorias definitivas relacionadas à forma como os indivíduos que atuam como *Product Managers* de Organizações Digitais desenvolvem suas carreiras, sendo elas:

QUADRADO 5. CATEGORIAS DEFINIDAS.

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases
1	Busca de novos desafios e novos aprendizados nas movimentações de carreira	Desafio, Oportunidades, Experiência, Fazer algo grande/relevante, Movimentações, Curiosidade, Perfil questionador, Tirar da zona de conforto, Empreender, Provar, Objetivo
2	Autonomia em relação ao aprendizado e preparação para a carreira	Livros, Artigos, Internet, Vídeos, Pesquisa, Grande quantidade de conteúdo, Conteúdos curtos, Exploração, Pouco conhecimento no Brasil, Aprendizado no trabalho
3	Rede de apoio e mentorias como formas de alavancar o aprendizado e a carreira	Mentor, Aliados, Mentoria informal, Relacionamento, Experiência com equipes estrangeiras, Assuntos técnicos, Pessoas próximas, Amizades
4	Busca por conhecimento de tecnologia, gestão e liderança – Multidisciplinariedade	Conhecimento sobre tecnologia, Entendimento do negócio, Conhecimentos técnicos, Estratégia, Visão de produto, Amplitude
5	Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado	<i>Meetups</i> , Comunidades, Feiras, Segurança, Identificação, Comunidades Internacionais, Referência no mercado

6	Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais	Resolver a vida, Histórias, Fazer a diferença, Trazer valor, Relevância, Engajamento, Resultado
7	Valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para escolha da empresa	Processo de Produto, Cultura de Produto, Autonomia, Empresas consolidadas no mercado, Transformação digital, Menos hierarquia, Capacidade de Mudança, Ansiedade, Correr riscos, Decisões baseadas em dados, Agilidade, Diversidade, Flexibilidade, <i>Bottom-up</i> , Aprendizado constante, Inovação
8	Momento, aspirações de carreira e as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado	Habilidades diversas, Perspectiva de carreira, Nível de senioridade, Previsibilidade, Espaço para crescimento, Aumento de salário, Promoção, Liderança, Empregabilidade, Transição, Troca, Crescimento, Disrupção, Olhar para o Mercado, Demissão

Fonte: Elaborado pela autora.

Como regra de enumeração, foi definida para esse trabalho a de **presença ou ausência** dos temas selecionados nas entrevistas (Bardin, 2016). Portanto, a partir das diversas leituras realizadas no material, foi realizada uma análise qualitativa acerca da aparição ou não das categorias determinadas no discurso dos participantes. No capítulo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. Primeiramente será apresentado o perfil das pessoas entrevistadas e em seguida serão apresentados os resultados e análises das entrevistas.

6.1 Considerações Gerais sobre os Participantes

A pesquisa foi conduzida com 14 participantes selecionados de acordo com os critérios estabelecidos para este estudo. A idade média dos entrevistados é de 30,5 anos, sendo a respondente mais nova do sexo feminino com 21 anos e o respondente mais velho do sexo masculino com 41 anos. Pode-se notar que a população participante é jovem, principalmente se considerarmos a posição que ocupam nas empresas, assumindo a gestão de um desenvolvimento de um ou mais produtos ao mesmo tempo e muitas ocupando cargos seniores. 7 dos 14 indivíduos declararam ocupar cargos seniores ou de gestão de equipes de PMs, sendo a média de idade desse grupo de 34 anos.

Embora o gênero não tenha sido um critério estabelecido para a seleção dos participantes e não seja um fator intencionalmente aprofundado nas entrevistas, buscou-se garantir um equilíbrio em relação a esta dimensão entre os respondentes, pois entende-se que esse fator pode impactar em aspectos do desenvolvimento da carreira do indivíduo. O estudo contou com 7 respondentes mulheres (50%) e 7 respondentes homens (50%). A idade média do público feminino que participou da pesquisa é de 29,5 anos, enquanto os participantes do sexo masculino têm em média 31 anos, não apresentando uma diferença de idade significativa entre os públicos. O mesmo acontece em relação à senioridade, que não apresenta diferenças significativas.

Em relação à formação dos participantes, todos os participantes possuem formação no ensino superior e podemos identificar uma diversidade de cursos. Dentre os 14 indivíduos, há 12 formações distintas, o que indica a diversidade em relação à educação universitária dos participantes que atuam como *Product Manager* no grupo estudado. Como citado anteriormente, a atuação de PM possui uma interface grande com discussões técnicas de tecnologia relacionadas a soluções para construção dos produtos, embora não sejam considerados profissionais de TI. Mesmo com uma proximidade em relação às discussões de tecnologia da informação, pode-se notar que apenas 4 dos 14 participantes possuem formações relacionadas a este tema. As formações que mais

apareceram nesse grupo foram de Ciência da Computação, Publicidade e Propaganda, Relações Internacionais e Engenharias, cursos em áreas distintas.

O tempo médio desses indivíduos trabalhando com produtos digitais, não necessariamente ocupando a posição de *Product Manager*, é de 5 anos. Considerando que metade dos participantes ocupam posições seniores ou de gestão de pessoas, pode-se notar uma ascensão acelerada a tais cargos, considerando o tempo de experiência nessa temática. Em relação ao tempo de empresa, o indivíduo com maior tempo de trajetória no grupo de empresas que foram selecionadas para esse estudo é de 4 anos e 4 meses e o tempo médio de atuação é de aproximadamente 2 anos, o que indica que grande parte dos participantes passaram por movimentações de empresa recentemente. Como foi estabelecido como critério um mínimo de 1 ano de atuação nas empresas unicórnio escolhidas para a pesquisa, nenhum dos participantes está nelas há menos tempo do que isso.

A seguir será apresentado um resumo das informações que compõem o perfil dos participantes desse estudo:

QUADRO 6. PERFIL DOS ENTREVISTADOS.

Empresa	Código Entrevistado	Idade	Sexo	Função	Formação	Ano de Formação	Tempo trabalhando com produtos digitais	Tempo de Empresa
Quinto Andar	Q001	28	Feminino	<i>Product Manager</i>	Engenharia Química	2017	3 anos	1 ano
	Q002	30	Masculino	<i>Product Manager</i>	Publicidade e Propaganda	2016	4 anos	2 anos
Loft	LF003	21	Feminino	<i>Product Manager</i>	Relações Internacionais	2020	5 anos	1 ano
	LF004	27	Masculino	<i>Product Manager</i>	Sistemas de Informação	2015	5 anos	1 ano e 6 meses
Nubank	N005	30	Feminino	<i>Senior Product Manager</i>	Economia	2012	3 anos	2 anos e 5 meses
	N006	29	Feminino	<i>Senior Product Manager</i>	Engenharia de Alimentos	2015	6 anos	3 anos e 4 meses
Creditas	C007	36	Feminino	<i>Product Lead</i>	Comunicação	2006	3 anos	1 ano
	C008	26	Masculino	<i>Product Manager</i>	Relações Internacionais	2016	3 anos	3 anos e 5 meses
Ifood	I009	41	Masculino	<i>Group Product Manager</i>	Ciência da Computação	2002	8 anos	1 ano e 2 meses
	I010	29	Feminino	<i>Senior Product Manager</i>	Administração	2010	5 anos	2 anos e 7 meses
Loggi	LG011	33	Feminino	<i>Senior Product Manager</i>	Ciência da computação	2009	4 anos	1 ano e 7 meses
	LG012	36	Masculino	<i>Senior Product Manager</i>	Publicidade e Propaganda	2008	6 anos	1 ano e 7 meses
Wildlife Studios	W013	30	Masculino	<i>Product Manager</i>	Engenharia de Produção	2015	8 anos	2 anos e 3 meses
	W014	28	Masculino	<i>Product Manager</i>	Engenharia da Computação	2016	7 anos	4 anos e 4 meses

Fonte: elaborado pela autora.

Outro fator relevante para entendimento da trajetória de carreira do grupo participante da pesquisa foi a análise em relação às movimentações e tempo médio de permanência nas empresas, como apresentado abaixo:

QUADRO 7. ANÁLISE DO TEMPO DE PERMANÊNCIA NAS EMPRESAS.

Código Entrevistado	Sector	Idade	Tempo Experiência Laboral (anos)	Tempo de Formado (anos)	Quantidade de Empresas ao Longo da Trajetória	Tempo Médio de Permanência nas Empresas (anos)	Média Permanência por Sector
Q001	Real Estate	28	7	4	5	1,4	1,4
Q002		30	6	5	3	2	
LF003		21	5	1	5	1	
LF004		27	13	6	10	1,3	
N005	Financeiro	30	8	9	5	1,6	2,0
N006		29	10	7	5	2	
C007		36	18	13	7	2,6	
C008		26	4	5	2	2,0	
I009	Logística e Entregas	41	21	19	8	2,6	3,7
I010		29	13	7	5	2,6	
LG011		33	16	12	2	8	
LG012		36	12	13	7	1,7	
W013	Jogos Mobile	30	8	6	3	2,7	2,8
W014		28	6	5	2	3,0	
Média		30,3	10,5	8,0	4,9	2,5	

Fonte: elaborado pela autora.

O grupo estudado trabalha com produtos digitais, não necessariamente ocupando a função de PM, em média há 5 anos. Ao comparar com o tempo médio de experiência laboral desses indivíduos, que é de 10,6 anos, percebe-se que não é comum para esse grupo o início da trajetória profissional trabalhando com produtos digitais, indicando que em algum momento aconteceu uma transição para tal atuação. Pode-se observar na tabela 3 que as empresas que hoje representam os maiores *players* brasileiros de negócios digitais brasileiros, as Empresas Unicórnio, começaram a surgir no início dos anos 2000, tendo hoje uma média de 11 anos operando, sendo que em média são unicórnios há 2 anos. Tal modelo de organização é relativamente recente no Brasil, o que pode influenciar a recente transição de indivíduos para a carreira de *Product Manager*, como observado na amostra desse estudo.

Outro ponto a ser observado é a quantidade média de organizações pelas quais os indivíduos desta amostra passaram ao longo da sua trajetória profissional. Em uma trajetória média de 10,5 anos as pessoas entrevistadas passaram por uma média de 4,9 organizações, uma média de permanência de 2,5 anos. Quando olhamos a média de permanência por setor, podemos notar que o maior tempo de permanência é dos indivíduos que atualmente trabalham no setor de Logística e Entregas (3,7 anos), enquanto o menor tempo é do setor de *Real Estate*. Considerando que no Brasil a idade de aposentadoria é de 65 anos para homens e de 60 anos para mulher (Gov.br, 2011), 10,5 anos é um período inicial da carreira profissional e dentro do grupo estudado podemos ver que há um grande volume de movimentações entre empresas e a transição para a atuação como *Product Manager*.

6.2 Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas foi realizada por meio do processo de análise de conteúdo e categorização apresentado na metodologia desse trabalho. Os resultados serão apresentados e analisados com base nos 8 temas principais identificados e discutidos posteriormente a luz das teorias relacionadas.

Busca de novos desafios e novos aprendizados nas movimentações de carreira

A primeira dimensão identificada no discurso dos entrevistados foi uma menção a busca de novos desafios e aprendizados como principal motivador das movimentações de carreira. Esse fator foi mencionado por 13 das 14 pessoas entrevistadas.

QUADRO 8. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “BUSCA DE NOVOS DESAFIOS E NOVOS APRENDIZADOS NAS MOVIMENTAÇÕES DE CARREIRA”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
1	Busca de desafios e novos aprendizados nas movimentações de carreira	Desafio, Oportunidades, Experiência, Fazer algo grande/relevante, Movimentações, Curiosidade, Perfil questionador, Tirar da zona de conforto, Empreender, Provar, Objetivo	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I009; I010; LG012; W013; W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao longo das falas os entrevistados se referem às novas oportunidades de trabalho, seja em outras organizações como dentro da própria organização como “desafio”, conferindo uma conotação de que essas oportunidades de trabalho trazem algo novo e ainda não vivenciado. Junto com essa visão podemos observar que tal expressão é atrelada ao sentido de oportunidade de aprendizado, como pode ser observado nas afirmações abaixo:

QUADRO 9. RESULTADOS: OPORTUNIDADES DE TRABALHO COMO “DESAFIO”

Unidade de Registro	Sujeito
Quando eu fui chamada para trabalhar no Carrefour foi algo que me brilhou muito os olhos. O desafio de criar a primeira loja autônoma deles , para uma marca tão relevante no mercado me deu a sensação de que eu poderia fazer algo grande , então eu aceitei a proposta. Com esse projeto, que eu entrei como PO eu ganhei visibilidade e disso veio um desafio ainda maior de ser PM do super app que eles estavam criando na época.	Q001
A minha decisão de ir para o Quinto, além da chance de vir para São Paulo, que estava no meu plano da época, foi muito pelo desafio que eu poderia ter liderado um squad e sendo o cara que pensa o produto de fato . No fim das contas acabou sendo uma outra grande escola e me trouxe um grande estímulo para arriscar mais.	Q002
Eu posso dizer com todas as forças mesmo que isso foi um dos principais fatores por ter aceitado a oferta hoje , que é conseguir me desenvolver tanto no meu dia a dia, de eu estar constantemente sendo desafiada , como também ter outras pessoas sênior, que é o que aconteceu comigo na Cargo	LF003

O desafio no quinto era que não tinha fórmula de bolo para nada e assim eu fui crescendo e ganhando cada vez mais responsabilidade, novos desafios, produtos cada vez mais importantes para a empresa. O desafio é como ser CEO do produto que você cuida.	Q002
Acho que sempre quando tem que romper essa barreira de já estar acostumada a fazer alguma coisa para começar a olhar para alguma coisa que é maior do que aquilo, que é um desafio maior do que o que eu já estou acostumada, é o maior desafio sempre. Por exemplo, eu trouxe o caso de que precisou revisar o que o time estava fazendo e se fazia sentido a gente separar o time ou não. Nunca tinha feito isso antes. No começo, eu ia ficar suando frio, se fazia sentido sequer estar pensando naquilo.	N005
Eu acho que nesse ano, em específico, desde então eu continuei tocando essa estratégia de produto, abraçei bastante desafios , esse contexto. No começo do ano passado eu sempre fiquei com um time de desenvolvimento, desde agosto até hoje estou com dois times de desenvolvimento.	C008
O desafio que eu tive na Mandaê foi uma escola pra mim. Eu entrei com um salário super baixo pra ser assistente de <i>Customer Sucess</i> , mas lá eu peguei um ritmo de <i>startup</i> e um <i>mindset</i> de fazer a empresa sobreviver. Lá as oportunidades foram surgindo e eu fui sendo promovida. Em um determinado momento o <i>head</i> de produtos, que eu tinha bastante contato, me perguntou se eu topava começar a área de produtos, porque eu tinha um perfil bem questionador e ele achou que poderia ser um desafio muito bom pra mim.	I010
Como eu tinha esse relacionamento muito forte ali com vários <i>stakeholders</i> , trabalhando com marketing, me fizeram essa proposta, se eu não queria ser PM, e, como eu já estava nesse momento de questionamento, eu abraçei , já conhecia um pouco, naquela época eu já conhecia um pouco sobre formas de fazer produto, a gente tinha vários cases na época, Spotify e etc. e eu, como curioso, sempre tinha um pouco de conhecimento e topei.	LG012
Com isso, eles queriam alguém que reconstruísse a área, baseado em tecnologia, daí gostaram do meu perfil, e a Ju fez um trabalho muito bom de me vender a vaga. Eu topei, eu toquei esse desafio por pouco menos de nove meses.	W013

Fonte: Elaborado pela autora.

As expressões utilizadas como “eu aceitei o desafio”, “o desafio era” e “fui chamado para um desafio” indicam a utilização da palavra desafio como substituta das palavras trabalho, posição ou emprego. Ao observar as falas, pode-se verificar que a escolha do trabalho está relacionada à oportunidade de aprendizado e acesso à novas experiências profissionais que ela pode trazer e não ao status ou a possibilidade da construção de uma carreira de longo prazo dentro da organização.

Pode-se notar que nos discursos analisados não há a menção de questões relacionadas à remuneração, cargos ou status da posição, sendo a escolha profissional muito mais pautada nas oportunidades de viver contextos de aprendizado e de desenvolver produtos com maior potencial de geração de impacto para os clientes. Isso fica evidente na fala a seguir: “O desafio

de criar a primeira loja autônoma deles, para uma marca tão relevante no mercado me deu a sensação de que eu poderia fazer algo grande” (Q001).

A palavra desafio traz o sentido de algo transitório, um problema a ser resolvido ou uma oportunidade de aprendizado que quando finalizada deixa de fazer sentido para a carreira, e como dito acima, está relacionada à oportunidade de trabalho que faz sentido para aquele momento de carreira do sujeito. Nesse momento o indivíduo parte para o próximo desafio no intuito de continuar sua evolução profissional, seja dentro ou fora da organização, como pode ser observado nas falas a seguir:

QUADRO 10. RESULTADOS: “DESAFIO” COM UMA CONOTAÇÃO TRANSITÓRIA

Unidade de Registro	Sujeito
A minha geração não é presa em um único desafio mais... a gente vive ciclos de desenvolvimento de produtos, aprende com eles e parte para o próximo. O complicado disso é que a cada troca de empresa temos que nos provar de novo, colocar uma borracha em tudo que você fez anteriormente e começar do zero.	Q002
O desafio de reconstruir a área baseada em tecnologia tinha sido legal, realmente tinha sido muito legal, só que eu não tinha interesse em continuar nisso , de ir além. Porque o desafio de reconstruir baseado em tecnologia já tinha sido, agora era aperfeiçoar, <i>fine tuning</i> depois e muita gestão de pessoas.	W013
O meu objetivo hoje sincero, eu não gostaria de sair da Loft, porque eu ainda vejo muitas oportunidades , mas eu gostaria muito de sair do meu time, porque eu não me sinto desafiada , porque eu não acho que o objetivo pelo qual eu vim que era conseguir melhorar as minhas habilidades estão sendo exploradas nesse time.	LF003
Depois de uns dois anos, dois anos e meio mais ou menos, chegou em um ponto onde a curva de evolução da ferramenta meio que estagnou , porque o CTO tinha outras estratégias em termos de tecnologia para implantar. (...) E aí eu falei " bom, para mim não faz mais sentido, vou seguir para um próximo desafio ".	LF004
E eu sei também que eu não gostaria de estar incluída em nenhum desafio menor do que eu já tenho hoje. Eu sempre olho para alguma coisa que é maior , que seja para eu ficar. Se hoje eu tenho perspectivas de continuar sempre crescendo dentro da minha posição, eu me motivo para aquilo ou, se alguém se aproxima de mim para fazer uma oferta de emprego, eu sempre olho para ver se aquela oportunidade vai me trazer um desafio maior do que eu tenho hoje . Mas não é tão claro assim para mim de fato onde eu quero chegar.	N005

<p>Aí comecei minha carreira no Nubank, trabalhei inclusive com a (nome), que era a do vídeo, na conta do Nubank, fiquei insatisfeita rápido, em três meses já estava muito insatisfeita, porque por ter mais estrutura também, o Nubank, eu tinha menos acho que autonomia, no sentido de, o escopo era bem menor, e aí nesse lugar que eu estava tinha muita gente e eu sentia: “Gente, estou fazendo um cocozinho aqui, um negocinho do nada”, aí eu falei “Quero mais desafio, quero ir embora, quero ir para outro lugar”, e aí eu troquei de time, isso eu fiquei muito encantada, porque, no Nubank, se a pessoa está insatisfeita de time, ou de desafio, bora, vamos trocar.</p>	N006
<p>Se eu não estiver agregando mais, ou se eu não estiver... se a empresa não estiver agregando na minha experiência e no meu conhecimento, eu tenho que começar a repensar se faz sentido eu mudar de área, se faz sentido eu pegar um outro desafio dentro da empresa, se eu quero... se o desafio já é muito básico para mim e eu quero subir um nível. Essa é a principal motivação. Muito mais do que ganhar mais dinheiro ou benefícios. Sempre pensei desse jeito.</p>	I009
<p>Agora, o que é que me faria sair, um dia, da Loggi? Eu acho que é o desafio, também, não é? Quer dizer, se surgir um negócio diferente de logística, que também eu acho que... eu aceito diversificar, eu acho que funciona bem, mas não vou falar que não, não sei o dia de amanhã (...) E eu com certeza vou me preocupar com o desenvolvimento. Eu acho que o dinheiro, de fato, é secundário, porque, como eu disse, se eu for para um lugar por dinheiro eu vou estar me sabotando, e sabotando quem me contratou, então, é isso que eu não quero priorizar.</p>	LG012
<p>O desafio de reconstruir a área baseada em tecnologia tinha sido legal, realmente tinha sido muito legal, só que eu não tinha interesse em continuar nisso, de ir além. Porque o desafio de reconstruir baseado em tecnologia já tinha sido, agora era aperfeiçoar, <i>fine tuning</i> depois e muita gestão de pessoas.</p>	W013
<p>Mas uma vez lançado o jogo, lancei o jogo em outubro de 2019, que é o lançamento do jogo e eu fico no jogo até abril de 2020, talvez maio, por aí. Eu fico no jogo e nesse período, é um período de repensar o que que eu quero agora, qual que é o meu próximo objetivo. Fazer um próximo jogo?</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Na carreira de produto a finalização do desafio está relacionada ao final do desenvolvimento e maturação de um determinado produto como podemos observar na fala: “A minha geração não é presa em um único desafio mais... a gente vive ciclos de desenvolvimento de produtos, aprende com eles e parte para o próximo” (Q002). A duração dos ciclos de carreira está condicionada à duração dos ciclos de desenvolvimento de produto e, após os entrevistados sentirem que esgotaram sua possibilidade de aprendizado dentro de determinado contexto, eles buscam novas oportunidades, dentro ou fora da organização.

Essa abertura à mobilidade que podemos identificar por meio das entrevistas pode ser vista também nos dados apresentados anteriormente a respeito do tempo de permanência dos indivíduos em uma determinada organização, que na amostra analisada é de 2,5 anos.

Nesse contexto, a permanência de profissionais que trabalham como *Product Managers* em uma organização passa a ser atrelada às novas oportunidades criadas para que ele atue com novos contextos. Ao fim de um ciclo podemos observar pela fala dos entrevistados que há uma reflexão a respeito do próximo passo na carreira, buscando um contexto de maior complexidade e aprendizado do que a experiência vivida anteriormente.

Portanto, a partir das falas analisadas, podemos entender que a carreira para os *Product Managers* é composta por ciclos profissionais atrelados a contextos específicos de desenvolvimento de produto que possuem tempo determinado. Quando tais ciclos são finalizados são buscadas novas oportunidades, chamadas por eles de desafios, que apresentem maior complexidade, impacto e novas oportunidades de aprendizado.

Autonomia em relação ao aprendizado e preparação para a carreira

A segunda dimensão analisada está relacionada ao processo de aprendizado e preparação para a carreira. Foi identificado nas entrevistas que esse processo se deu com bastante autonomia para a preparação para atuação como *Product Manager* do grupo estudado. Esse tema foi mencionado por 13 das 14 pessoas entrevistadas.

QUADRO 11. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “AUTONOMIA EM RELAÇÃO AO APRENDIZADO E PREPARAÇÃO PARA A CARREIRA”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
2	Autonomia em relação ao aprendizado e preparação para a carreira	Livros, Artigos, Internet, Vídeos, Pesquisa, Grande quantidade de conteúdo, Conteúdos curtos, Exploração, Pouco conhecimento no Brasil, Aprendizado no trabalho	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C008; I009; I010; LG011; LG012; W013; W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a fala das pessoas entrevistadas no que diz respeito ao aprendizado e preparação para a carreira, podemos primeiramente identificar que o principal meio de aprendizado não foi a educação formal, tendo grande parte dos indivíduos se preparado por meio da internet, livros, artigos, cursos online.

QUADRO 12. RESULTADOS: APRENDIZADO AO LONGO DA CARREIRA POR MEIOS INFORMAIS

Unidade de Registro	Sujeito
No início, para entender um pouco mais desse universo eu pesquisei muita coisa na internet, em livros que eram referência na área e vídeos de pessoas que eram referência nesse trabalho de desenvolvimento de produtos. Outra coisa que eu buscava muito também eram os conhecimentos técnicos relacionados ao desenvolvimento, porque eu gostava de participar dessas discussões com os times. (...) Para mim ler sobre isso não é trabalho , porque é algo que eu realmente gosto.	Q001
Os cursos que existem no Brasil sobre desenvolvimento de produtos são muito básicos e não agregam muita coisa pra quem já está nisso há algum tempo, então o conhecimento está todo na internet. É minha principal fonte hoje em dia , onde eu consigo encontrar conteúdos de fora do país, artigos, cases... Fora do Brasil até vale fazer um curso, porque lá eles estão muito na frente em termos de conhecimento de produto, mas aqui o que resolve mesmo é procurar conteúdos que estão por aí.	Q002
Livros, artigos. Teve uma época da minha vida que foi bem importante que eu comecei a escrever artigos para tentar ajudar as outras pessoas que estavam começando. E isso me ajudava muito, porque escrever artigo faz com que você pesquise, se aprofunde muito mais em algum determinado ponto. Isso me ajudava muito, esse ato de escrever para outra pessoa.	LF003
Uma coisa que eu tenho muita dificuldade e que eu não sei o quanto isso é uma realidade para o restante da galera - eu acho que é - é eu não vejo muitos cursos para isso, eu não vejo muita formação para isso. Tem muito artigo, tem muito conteúdo, Medium bombando, workshop todo dia, tem meet up todo dia. Tem muita coisa, muito conteúdo. Mas ao mesmo tempo, é tudo muito curto. Para fazer isso você faz aqui, para fazer aquilo você faz aquilo ali, pronto. Eu não vejo nada muito longo prazo, não vejo algum mestrado, alguma coisa mais bem elaborada nesse sentido para uma área de pesquisa também.	LF004
E também teve e até hoje tem, uma educação mais individual de eu procurar notícias, artigos, para continuar sempre me refrescando.	N005
Comecei a ler um monte de livros, fazer curso, pesquisava uns cursos online , só tinha curso americano, na época, também, aí fazia, lia bastante artigos e tal, e aí foi assim, e aprendendo muito na prática, lá na empresa.	N006
No começo foi muito básico, incipiente, às vezes sem olhar muito para métricas, mas como é que eu fui melhorando isso? Entendendo como que outras pessoas faziam isso. Então, a gente começou a ler bastante, eu principalmente comecei a ler bastante, é muito podcast, é lendo livros que começaram a surgir na época , mais para frente começaram treinamentos, participando de eventos também, conversando com outras pessoas.	I009
Além disso eu acessei muito conteúdo em plataformas online e blogs. Também no início eu fiz um curso baratinho na Udemy que serviu como um primeiro contato com o tema e depois fui atrás de aprender ferramentas para colocar os conhecimentos em prática. (...) Hoje meu principal desafio está em me tornar uma PM mais técnica, sair um pouco desse mundo de gestão e mergulhar tecnicamente nas discussões de produto. Pra isso eu estou buscando pessoas aqui dentro que tem essa pegada	I010

<p>mais técnica na gestão de produto, além de procurar outros conteúdos, como podcasts. Hoje essa é uma fonte de informação que eu uso muito.</p>	
<p>Quando eu comecei a entrar no mundo de <i>product management</i>, eu – como eu acho que a maioria das pessoas... tem muito conteúdo bom e muita gente de fora com conteúdo, tem muitos cases, tem muitas coisas, muitos frameworks, tem coisa muito boa, e foi por aí que eu comecei. Eu queria entender o que é que tinha, a metodologia ágil, tinha lá as metodologias de <i>design thinking</i>, construção de produtos, aquele negócio de post-it para tudo que é canto, aquele negócio <i>cool</i>, que eu acho que tem muita bagagem nesse sentido. Eu procurei aprender.</p> <p>Mas o que eu acho interessante disso é que a tecnologia te permite a toda hora criar conteúdos novos de metodologias, de ideias, de cases, e coisas que você pode fazer dentro do mundo de produto, então, é legal. Estão surgindo cada vez mais <i>podcast</i>, sites especializados, as pessoas estão cada vez mais interessadas e querendo conhecer o trabalho de um PM, quem trabalha muito com designer tem essa questão da sinergia dos dois, que é outra área super parceira e que faz muita diferença, então, costumo dizer que PM não constrói nada sozinho.</p>	LG012
<p>Os dois principais, os mais legais, é mentoria com pessoas que conhecem do assunto e ler. Ler tem vários tipos, eu não vou me limitar a um tipo de coisa, mas, resumidamente, livros e materiais online. Materiais online vão ser vários tipos de artigos et cetera. Eu nunca fui a pessoa de ficar fazendo curso, eu acho que é para um outro perfil de pessoa, talvez o curso tenha mais aderência com o perfil das pessoas que “quero virar gerente de produto, então vou fazer um curso de gerente de produto”. Eu acho que quando você está <i>flying on the go</i>, construindo o avião enquanto ele já está voando, você tem que conseguir consumir a informação na velocidade que você precisa, e maneiras mais self-service acabam sendo melhores. Cursos online, eu só nunca me adaptei muito, mas eu não acho que eu tenho nada contra. Mas para mim, pessoalmente, foi mentoria primeiro e leitura.</p>	W013
<p>Uma vez que eu estou realmente empreendendo é caçar. Eu sou muito disso de caçar informação na internet, ir atrás, tentar fazer tutorial, tentar ser um pouquinho mão na massa e discutir com a galera o que eu leio ou discutir com a galera. Pegar uma pessoa que sabe o que está fazendo e conversar com ela, em cima desse assunto, é um jeito bom de aprender. (...) A parte de produto, eu não sei, acho que as melhores dicas são essas, eu caço muito e, assim, se eu fosse falar o jeito que eu mais gosto de caçar informação é por vídeo, eu sou uma pessoa meio visual, então o vídeo me grava mais fácil. Texto, blogue, tudo mais, essas coisas são úteis, mas o vídeo... adoro palestra, assistir palestra, assistir esses vídeos curtos de cinco minutos de um conhecimento específico e tal. Tanto que livros eu li poucos, a real é essa, acho que é o meu grande erro. Eu queria ter lido mais, eu queria ler mais, mas na hora estou sempre baixando livro novo no kindle para coisa tal, mas eu chego na página 50, na página 100, já estou em outro assunto.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns entrevistados (Q002; LF003; N006; LG012) citaram a escassez ou baixa qualidade dos conteúdos a respeito de *Product Management* no Brasil, sendo os conteúdos estrangeiros muito mais maduros. Nesse sentido, a internet surge como uma forma de democratização de conhecimentos a respeito de tema e compartilhamento de conteúdo

ultrapassando as fronteiras do país, sem que seja necessário que as pessoas se desloquem geograficamente.

A internet aparece não apenas como um meio de compartilhamento de referências, mas como um ambiente de troca e de construção de aprendizado conjunto, por meio de blogs, compartilhamento de *cases* e *podcasts*. Por meio da internet, é possível interagir com esses conteúdos dentro de comunidades, criando-se um ambiente online de colaboração.

Outro ponto positivo citado nas entrevistas em relação ao aprendizado autônomo, por meio de conteúdos abertos à comunidade, é possível aprender continuamente ao longo do desenvolvimento profissional. O Entrevistado W013 cita a possibilidade de aprender “*flying on the go*”, ou ao longo do voo, e a agilidade de aprendizado que os conteúdos self-service trazem. Nesse sentido, a grande disponibilidade de conteúdos diversos e *cases* reais permite que os *Product Managers* possam buscar conhecimento mais rapidamente para responder com maior agilidade aos desafios propostos e permanecer em constante desenvolvimento.

Um ponto negativo apontado pelo entrevistado LF004 em relação aos conteúdos online é que são curtos e fragmentados. Porém, embora o consumo desse tipo de conteúdo não seja usual para aqueles que são acostumados com a educação mais formal, eles aparecem como uma tendência do aprendizado corporativo.

Embora em menor número, uma parte das pessoas entrevistadas utilizou a educação formal como meio de preparação para a carreira, embora apenas dois deles usaram exclusivamente esse mecanismo de aprendizado. Em sua maioria, o grupo entrevistado utilizou os conteúdos disponibilizados em artigos, livros, *podcasts* e internet de forma complementar aos cursos formais.

QUADRO 13. RESULTADOS: UTILIZAÇÃO DE EDUCAÇÃO FORMAL PARA PREPARAÇÃO PARA A CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
Eu procurava coisas na internet meio no <i>freestyle</i> , mas recentemente eu resolvi fazer um curso mais formal para buscar mais conhecimento em outros métodos.	Q001
Foi algo que eu procurei e aí por isso eu entrei nisso, mas eu tinha muito pouco conhecimento. Eu acho que quase ninguém tem muito conhecimento de produto quando entra para essa carreira hoje no Brasil. Eu comecei a procurar cursos para aprender e fui me desenvolvendo. (...) Só que procurei de certa forma alguns cursos complementares para me ajudar na parte que é mais de colocar a mão na massa da execução e tirar um pouco ideias do papel, fazer explorações, identificar possibilidades e criar de fato soluções para criar produto. Acho que tiveram três coisas que me ajudaram bastante. Uma delas foi uma matéria que eu fiz	N005

no mestrado até que é design <i>thinking</i> , (...) A segunda foi um curso de UX que eu fiz na Tera, que era um curso superbreve, de fim de semana, mas que também abriu bastante as portas para mim e continuou maturando esse olhar que eu comecei a criar lá atrás. E o que concretizou mais foi o curso de produto que eu fiz da Tera também, o <i>bootcamp</i> de produto que eles têm eu acho que até hoje.	
Teve uma parte pequena que eu me dediquei a esforços de estudo da área de produto mesmo, então eu cheguei a fazer cursos, na época, fiz o PM3.	C008
Depois, um pouco mais pra frente eu tirei as certificações de PS e PO e investi em um curso formal de gestão de produto na PM3, porque achei que esse estudo mais formal podia ser importante para dar um próximo passo de carreira. (...) Eu também fiz um curso de <i>data analytics</i> recentemente e queria fazer um curso voltado pra PM mesmo só que mais técnico, mas não achei no mercado.	I010
O curso de PO, acho que ele foi mais abrir a mente para conceitos do que efetivamente um orientador de dia a dia. Eu não acho que ele me formou como uma pessoa de produto, mas ele foi um grande primeiro passo para eu saber o que é a área, entender o que é a área, entender terminologias, entender coisas da área para quem ainda não sabia. Por isso que ele foi bem lá no início.	LG011
É mais ou menos isso, acho que de resumo é, quando você não sabe nada do nada e não tem alguém que consiga te ensinar fácil, eu caço um curso. Desenho, por exemplo, eu precisava começar a desenhar direito, eu peguei e fiz... eu estava no segundo ano na Wildlife e sentia que eu precisava melhorar minha parte de desenho, então eu peguei e fui fazer um curso de quatro horas de todos os sábados por uns anos e meio. Desenho básico, anatomia do corpo. Fui desenhando, fui fazendo isso para começar o <i>clickstart</i>. Aprendi a teoria das cores, fui aprendendo um monte de coisinha e isso te ajuda a começar e depois disso é ficar fazendo produtos por (conta).	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os entrevistados que realizaram cursos para a formação como *Product Managers*, apenas dois deles optou pelos cursos formais como modelo de aprendizado no início da carreira ou para acessar conteúdos nos quais eles não possuem nenhum tipo de conhecimento. Os demais relatam que tais cursos foram utilizados como meio de aprofundamento posteriormente ou para a formalização do conhecimento, como por exemplo o entrevistado I010 que cita que para ele o curso formal era necessário para dar um próximo passo de carreira.

Outro aspecto a respeito de aprendizado citado nas entrevistas está relacionado ao aprendizado “*on the job*”, que pode ser definido como “atividades e processos mentais e/ou evidentes, implícitos ou explícitos, incorporados no trabalho e no desempenho relacionado ao trabalho, levando a mudanças relativamente permanentes no conhecimento, atitudes ou habilidades” (Berings & Doornbos, 2003, p. 48).

QUADRO 14. RESULTADOS: APRENDIZADO “ON THE JOB”

Unidade de Registro	Sujeito
As empresas que eu trabalhei foram grandes escolas pra mim. Aqui no quinto a gente tem muito cuidado com as bases de conhecimento e eu bebi muito dessas fontes que estão disponíveis para todas as pessoas aqui.	Q002
Eu não sabia nada sobre tecnologia, não sabia nada sobre produto de plataforma e tampouco sobre o que produto fazia. Foi aí que eu comecei a estudar o que era produto e eu entendi que tudo aquilo que eu fazia na minha empresa, de teste de hipótese, mandar um ticket para todas as pessoas que compram que se elas comprarem a próxima vez a gente dá 10% de desconto para elas, depois que eu aprendi produto, caramba, eu estava fazendo retenção. Eu fui aprendendo o que era, o teórico de produto, enquanto eu aprendi muito na prática também, mais especificamente de tecnologia. Eu nunca tive um tutor, nunca tive um mentor de produto, eu sempre fui meio <i>hands-on</i>, sabe? Então eu sempre aprendi muito apanhando, tentando fazer as coisas de maneira super errada e aprendendo porque eu fiz errado, e foi nessa evolução o começo da minha carreira, foi bem solitária.	C008
Aí, depois, quando você pular para uma outra empresa, você também começa a entender como que aquela estrutura de times, naquele contexto, trabalha levemente diferente com produto, e aí você vai aprendendo mais um pouco, e trazendo toda a sua experiência e a bagagem que você tem das outras empresas , então, é um conjunto de coisas.	I009
Eu não acredito muito em “eu quero ser gerente de alguma coisa, então eu começo a me preparar para isso”, eu acho que você vai, <i>fly on the go</i>. Eu sempre fui aprendendo uma vez que eu já tinha pego o desafio. Peguei esse desafio, beleza, agora eu preciso aprender o que eu preciso ganhar de conhecimento para me virar com isso. Eu sou uma pessoa que lida muito bem com incertezas, com pressão et cetera.	W013
Eu acredito muito que a gente nunca está preparado para o desafio que a gente pega. Foi algo que eu senti muito na Poli Júnior e eu fui percebendo isso, a gente tenta o máximo possível se preparar com as coisas, mas que muito importante é o <i>fail fast</i>, errar rápido, aprender rápido com o seu erro e se adaptar. Estar sempre tentando aprender <i>on the job</i>. Essa é provavelmente a <i>skill</i> crucial que eu fui tendo, então todos os papéis que eu fui tendo, novas funções que eu tinha que fazer, no início, não vou dizer que eu era bom, com certeza não era, mas rapidamente, em questão de meses, pelo menos ruim eu não estava. E aí obviamente bom, é questão com o tempo. Acho que é a <i>skill</i> crucial e é muito questão de postura para essa <i>skill</i>. Não acho que é uma <i>skill</i> , nem sei como aprender ela, acho que é realmente você estar decidido a ter essa postura de que "vou apanhar e tudo bem, porque eu tenho que mostrar que estou sempre melhorando, sempre me esforçando em cima disso, as pessoas entendem" . Isso que é um pouco de sorte, o setor digital é muito mais compreensível com as coisas do que vários setores tradicionais , então também tenho essa sorte, ter essa mentalidade faz sentido.	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Cinco dos quatorze entrevistados colocaram ênfase na experiência adquirida ao longo do trabalho como uma das formas de preparação para a carreira, citando esse aprendizado *on the job* como alavanca de desenvolvimento. Estes indivíduos colocam os desafios vivenciados no trabalho como impulso para aprendizados a medida em que buscam formas de resolvê-los, como na frase “Peguei esse desafio, beleza, agora eu preciso aprender o que eu preciso ganhar de conhecimento para me virar com isso” (W013).

Além disso, tanto o entrevistado C008, quanto o W014, falam sobre o aprendizado com base no erro, onde é possível errar, aprender com esse erro e, com base nisso, aprimorar o conhecimento e sua aplicação. Esse tipo de aprendizado traz como característica a adaptabilidade e a capacidade de evolução com base nos aprendizados de experimentos onde o erro não aconteça em larga escala. Também é necessário que a organização tenha uma certa tolerância ao erro, que as pessoas não tenham o receio de serem punidas e tenham espaço para a experimentação. De acordo com o entrevistado W014, o setor digital é mais compreensível em relação a aceitação ao erro, o que pode ser relacionado à uma maior abertura a inovação, necessária à criação de novos produtos.

Por fim, foi mencionado por dois participantes da pesquisa a dificuldade para a entrada na carreira de *Product Manager* relacionada a necessidade de conhecimento a respeito de produtos digitais, principalmente quando ingressaram nessa atuação.

QUADRO 15. RESULTADOS: BARREIRAS DE ENTRADA NA CARREIRA DE PRODUCT MANAGER

Unidade de Registro	Sujeito
Porque desde então, eu já percebi, na época, no início, de que a entrada em produto tinha uma barreira muito grande, de você conhecer produto, você saber o que produto faz para você entra na carreira de produto. Não tem <i>entry level</i> , não tem <i>trainee</i> de produto, na época. Hoje talvez tenha, mas naquela época não tinha. (...)	C008
Um outro ponto de atenção que eu vejo é: antigamente, não existia treinamento, não existia muita informação sobre isso; as pessoas sempre migravam de outras áreas e outras experiências para produtos. Hoje em dia você... existem várias escolas de treinamento de produto, que dão treinamentos super bons, e aí às vezes as pessoas chegam com muita metodologia e pouca experiência. Então, como que a gente lida com esse tipo de profissional, e como a gente treina essas pessoas para terem a experiência e terem a metodologia e trabalharem, assim como qualquer pessoa em uma área nova. Acho que é isso.	I009

Fonte: Elaborado pela autora.

Ambos os entrevistados citam essa barreira quando fizeram a migração, porém pontuam em seguida que acreditam que hoje há uma maior quantidade de conteúdos e cursos disponíveis que facilitam essa entrada, evidenciando que há uma maturação em relação ao suporte à preparação para essa carreira.

Rede de apoio e mentorias como formas de alavancar o aprendizado e a carreira

A terceira categoria identificada nas entrevistas foi a mentoria e relacionamento com pessoas como forma de alavancagem do aprendizado ao longo da trajetória profissional das pessoas entrevistadas, em algumas com maior ênfase do que outras. Essa dimensão foi identificada em 13 das 14 entrevistas realizadas.

QUADRO 16. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “REDE DE APOIO E MENTORIAS COMO FORMA DE ALAVANCAR O APRENDIZADO E A CARREIRA”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
3	Rede de apoio e mentorias como forma de alavancar o aprendizado e a carreira	Mentor, aliados, mentoria informal, relacionamento, experiência com equipes estrangeiras, assuntos técnicos, pessoas próximas, amizades	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I009; I010; LG011; LG012; W013.

Fonte: Elaborado pela autora.

Das quatorze pessoas entrevistadas, seis colocaram a figura de um mentor como relevante para o desenvolvimento das suas carreiras em produto:

QUADRO 17. RESULTADOS: PARTICIPAÇÃO DE MENTORES MULTIDISCIPLINARES NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
Outra coisa que eu vejo funcionando muito bem também é o modelo de mentoria para ajudar pessoas para migrar pra essa área , mas quando eu comecei (2017) isso ainda não era algo tão praticado, porque tava todo mundo meio que começando junto.	Q002

<p>Na Cargo X, como eu comentei contigo, eu tive um mentor ali dentro, foi algo totalmente informal, a pessoa estava junto comigo pelo nosso relacionamento, porque ela sabia do meu desafio ali dentro, mas eu tinha.</p>	LF003
<p>Então, desafios, além do machismo, eu acho que tem vários, acho que às vezes é muito difícil você crescer, às vezes não, é difícil você crescer sozinho, então, o que eu estou falando, na minha carreira acho que os momentos de maior crescimento foi quando eu tive uma pessoa que estava apoiando muito a minha carreira, ou estava comprando brigas comigo, seja gestor, gestora, ou seja mentores, não formais, mais informais, e no ambiente de trabalho. Então, na prática, acho que os picos de crescimento foi quando eu tinha pessoas que estavam investindo em mim, basicamente, investindo o tempo delas me auxiliando, seja em uma apresentação (falando, por exemplo).</p>	N006
<p>Independente de você... na minha visão, independente de você ter autonomia para... em qualquer... não só na área de produto, em qualquer área que você esteja trabalhando, eu acho que é super legal ter autonomia, mas é importante você ter alguém te guiando, um mentor, e mentor é diferente de líder, então, líder é mais como um chefe, hierárquico, vamos dizer assim, mas ter mentores também que vão te indicando caminhos para você seguir.</p>	I009
<p>As pessoas ao longo da carreira funcionaram muito como mentoria e direcionamento, apresentando <i>Frameworks</i> ou técnicas para fazer tal coisa, trazendo desafios que iam demandar uma busca por aprendizado da minha parte, orientando se estava indo para o caminho certo, pelo caminho errado. Eu acho para funcionar também contrapondo e construindo minha linha de pensamento e a forma de eu ver não só o que eu quero, mas ter mais certeza do que eu não quero de carreira, de qual o tipo de empresa ou de cultura que eu não quero aturar. Então acho que foi um pouco dessa função de tudo, de mentoria, de orientação, de formação de pensamento, de entendimento e principalmente, em especial agora na Loggi, de inspiração; de olhar para algumas pessoas e falar "cara, é lá que eu quero chegar. Acho que é esse tipo de gestora que eu quero ser, ou esse tipo de orientação que eu quero passar para outras pessoas", esse tipo de coisa.</p>	LG011
<p>Mas para mim, pessoalmente, foi mentoria primeiro e leitura. Porque a leitura, normalmente, é bem mais produtiva quando ela vem depois da mentoria. A pessoa que está do outro lado ela não vai te dar um curso, o que ela te faz é te dar o caminho das pedras. Então, normalmente, essa pessoa do outro lado te dá uma visão geral, te fala uns possíveis erros e te dá vários materiais que ela acha legal. Ela fala: tal livro me ajudou bastante, pesquisar sobre esse cara, pesquisar sobre esse assunto. Isso que é o legal da mentoria, eles te dão o caminho das pedras, então você consegue avançar muito mais rápido porque você não tem que descobrir tudo por conta própria. O pessoal te dá o caminho das pedras, daí você sabe onde buscar informação, qual informação que você tem que buscar e onde ela está, aí fica mais fácil.</p>	W013

Fonte: Elaborado pela autora.

A figura do mentor aparece para estes indivíduos como alguém mais experiente na carreira de produtos, que vai ajudar a guiá-los em relação aos desafios enfrentados e quais ferramentas podem ser utilizadas para superá-los. Os entrevistados I009, LG011 e W013 trazem

o papel do mentor como um guia para a busca de conhecimento e aprendizado na carreira, como podemos ver, por exemplo, na fala “Isso que é o legal da mentoria, eles te dão o caminho das pedras, então você consegue avançar muito mais rápido porque você não tem que descobrir tudo por conta própria”.

A pessoa entrevistada Q002 coloca o mentor como uma figura que pode apoiar a transição de carreira para a área de Produtos Digitais, embora coloque que quando iniciou sua carreira não conhecia muitas pessoas com profundidade para assumirem o papel de mentores. Considerando que o entrevistado trabalha há apenas 4 anos com produtos digitais e sua experiência laboral é de 6 anos, há indício por essa colocação de que o amadurecimento da atuação como PM de produtos digitais no Brasil é recente.

Embora menos da metade dos entrevistados tenha citado a participação de um mentor formal ou informal suportando seu desenvolvimento de carreira, doze dos quatorze entrevistados colocam como fundamental para seu desenvolvimento na área de produtos digitais o aprendizado dentro dos times e com colegas de empresa.

QUADRO 18. RESULTADOS: PARTICIPAÇÃO DOS TIMES MULTIDISCIPLINARES NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
No Carrefour eu tinha uma rede muito unida de pessoas, acho que a diversidade desse grupo colaborou pra que a gente se aproximasse. (...) Eu tento ajudar ex-colegas a entrar nessa carreira quando eles têm interesse e também fui muito ajudada por pessoas que trabalharam comigo, principalmente designers de produtos que me ajudaram a ter mais confiança.	Q001
Quando eu entrei na OLX eu era analista de produto e não sabia quase nada. Foi lá que eu comecei a entrar em contato com times de produto, principalmente com os desenvolvedores e aí comecei a aprender sobre os ritos e como era o trabalho de pensar e desenvolver produtos. A gente também trabalha com ritos de aprendizagem e troca de conhecimento entre os times que me fazem ampliar a visão sobre as possibilidades que eu tenho para o meu produto. Essa troca é muito boa aqui.	Q002
Eu acho que o principal ponto, se eu for te responder um, é ter aliados . Eu sempre tive alguém que eu já estava há muito tempo, que estava totalmente aberto a me tirar dúvidas bobas. É isso o principal ponto que conseguiu fazer com que eu chegasse aonde eu estou.	LF003
Como eu até coloquei, a gente não tem pessoas preparadas para o digital necessariamente, talvez fora do Brasil a gente tenha isso muito mais vivo do que a gente tem aqui. E eu acho que tive muita sorte de ter trabalhado muito com times de fora. Não times meus, mas quando eu trabalhei com Salesforce, por exemplo, eu	LF004

tive muita experiência no exterior, até cheguei a palestrar lá. Foram coisas que eu sempre busquei.	
Quando eu entrei na Globosat migrou muito meu contexto de lá dentro. Já tinha muitos designers, muitos desenvolvedores, então ajudou muito eu estar presente nesse contexto e pessoas que falavam essa linguagem.	N005
Quando eu olho para minha trajetória no Nubank... antes disso, acho que dentro do Globoplay também, não acho que teve pessoas específicas, mas estruturas de time. Como os times se relacionavam me dando mais contexto sobre um ambiente ágil e como é que times ágeis se estruturam para fazer uma entrega. Dentro do contexto do Nubank, acho que teve uma pessoa muito importante para mim que foi o task manager do meu primeiro time. Ele é uma pessoa muito boa, não só tecnicamente, mas com gestão também, gestão de time. Ele me ajudou muito a me desenvolver, a sair de ser essa pessoa que só fazia uma entrega e começar a explorar coisas mais ambíguas e olhar para mais ângulos e ver impactos em outros times. Foi uma pessoa também superimportante para mim. Acho que é isso.	N005
Papel, acho que, assim, quando eu estava na RD, que foi quando eu me deparei com tecnologia, foi muito importante se fortalecer com as mulheres, como a gente não era muitas, então tinha poucas desenvolvedoras, poucas, uma gerente de produto, duas designers, algumas desenvolvedoras. A gente se reunia e nosso grupo e a gente compartilhava desafios.	N006
Então eu sempre fui muito decidida, então nunca tive uma pessoa específica, eu tinha pessoas para questões técnicas mesmo, para entender alguns assuntos técnicos, e até hoje eu tenho se preciso, mas não para carreira, para assuntos técnicos mesmo, de banco, de coisas financeiras, mas não para carreiras, isso não, nunca tive.	C007
<p>Eu tive uma parte de que eu comecei a me aproximar de algumas pessoas que eram um pouco referências na Creditas, isso não acabou dando muito certo, mas eu quis entender um pouco sobre como eles construíam o pensamento de produto, eu era muito aberto a entender isso. E a maior parte do que eu aprendi, de fato, do dia a dia de produto, na época, foi muito na prática. Então eu tinha um time de desenvolvimento que eles foram muitos legais para me ensinar as coisas. Eu sempre fui um cara muito curioso, eu gosto muito de aprender. Eu gosto de aprender sobre tudo, então você pode me falar de uma coisa super supérflua, eu sempre vou entender um pouco à fundo como isso funciona e por que isso funciona, eu sempre fui um cara muito chato de pergunta. Nesse processo inicial de produto, isso foi um <i>skill</i> muito importante para mim para eu aprender rápido. Então, sempre que eu via uma coisa que eu não entendia, eu não tinha medo de perguntar: por que é assim? Por que funciona assim? Depois que eu fui saber que isso é um skill legal de produto, fazer perguntas boas na hora certa. Foi muito disso, eu ia aprendendo as coisas no dia a dia e eu usava os aprendizados que eu tinha da semana passada para já evoluir as coisas que eu tinha que aprender depois. Foi muito empírico mesmo, do time de tecnologia me dando uns toques de posicionamento de produto.</p> <p>Eu acho que olhando mais para métrica, entendendo o impacto dessas funcionalidades, me ajudou bastante na teoria, mas o <i>how-to</i>, o dia a dia do produto, foi 100% o time de tecnologia que me ajudou a aprender.</p>	C008

<p>No Ifood eu sempre tive muita gente boa do lado pra inspirar e eu fiz um grupo de pessoas próximas que além da admiração profissional se tornaram amigos e estão comigo aí nessa trajetória. Tiveram três pessoas que se tornaram muito próximas de mim, com perfis de trabalho com produtos bem diferentes e que me ajudaram muito a amadurecer. Também teve a (nome), que é uma super liderança feminina e que me inspirou muito nesse sentido. Hoje uma das minhas grandes motivações é essa discussão sobre representatividade e liderança feminina. e eu tenho trabalhado para gerar impacto nesse sentido, por conta de situações de machismo que já vivi na minha carreira.</p>	I010
<p>Então foi muito bacana, aprendi demais lá no IFood, tive pessoas com conhecimento muito aguçado em produto e acho que foi uma grande alavanca nesse crescimento.</p>	LG011
<p>Eu construo isso tudo, e eu estou muito próximo com os designers, então, minha <i>squad</i> tem... ela é multidisciplinar, tem eu como PM, tem product design, um data e engenheiros, normalmente seis, sete pessoas no total, dentro dessa squad. (...) Eu gosto de... eu vejo algumas coisas. Eu gosto de trabalhar com gente boa. Isso me inspira bastante. E pessoas boas não é nada outlier, apesar de que tem muitas pessoas que são fora da curva, isso é que me inspira bastante e eu aprendo nesse sentido, porque... com certeza, aqui, ter essa diversidade, eu acho que é muito importante. De pessoas, de conhecimento, de experiência. De fato, na minha carreira, eu acho que é muito produtivo.</p>	LG012

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nas entrevistas, mesmo a carreira de *Product Manager* não sendo uma carreira essencialmente de tecnologia, por conta da grande interface dentro de times multidisciplinares com profissionais de engenharia, desenvolvimento e design de produtos, o relacionamento com pessoas do time de tecnologia é uma alavanca de aprendizado para a carreira de produtos, como podemos observar no trecho “Eu construo isso tudo, e eu estou muito próximo com os designers, então, minha *squad* tem... ela é multidisciplinar, tem eu como PM, tem *product design*, um *data* e engenheiros, normalmente seis, sete pessoas no total, dentro dessa *squad*” (LG012).

Os entrevistados citam a necessidade de estarem próximos da linguagem de tecnologia para a discussão sobre produtos digitais e sobre a necessidade de entender a forma de se trabalhar, como nas falas “Foi lá que eu comecei a entrar em contato com times de produto, principalmente com os desenvolvedores e aí comecei a aprender sobre os ritos e como era o trabalho de pensar e desenvolver produtos” (Q002), e “mas o *how-to*, o dia a dia do produto, foi 100% o time de tecnologia que me ajudou a aprender” (C008). Este tópico da proximidade com as disciplinas de tecnologia será aprofundado na categoria seguinte.

Além de pessoas que trabalham com funções de tecnologia, em algumas falas podemos notar a valorização de uma rede de aliados na organização, principalmente no início da carreira,

como no caso da entrevistada N006, que cita a importância de uma rede de apoio feminina para sua carreira, e o I009, que cita que pessoas muito boas ao lado na organização se tornaram inspirações e relações pessoais de amizade. Nesses contextos, podemos notar que as relações profissionais extrapolam o contexto de dia a dia do trabalho e da organização se tornam aliados e relações pessoais ao longo da carreira.

Por fim, quatro pessoas entrevistadas citam a importância de seus gestores pessoas que suportaram suas carreiras e desenvolvimento como mentores.

QUADROS 19. PARTICIPAÇÃO DE GESTORES MULTIDISCIPLINARES NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Uma pessoa que me marcou muito no início dessa minha carreira digital foi o diretor que eu tive lá na Globosat. Eu reportava direto para ele e ele era uma pessoa muito criativa, visionária e muito estratégico também. Ele me ajudou muito a construir essa visão crítica, visão de muitas oportunidades e olhar para problemas de formas muito diferentes e não tão focadas, ampliar bastante o campo de visão.</p>	N005
<p>Esse head de produto da Mandaê foi um grande mentor pra mim nessa transição para a carreira de produto. Era ele que me explicava o que era produto, como era a carreira, quais os conteúdos relevantes que eu precisava saber. Eu fui pra área de produto como PO júnior e foi ele que me apoiou em toda essa transição de entrar para o digital.</p> <p>No Ifood eu tive um chefe novo na parte de logística que foi muito inspirador para mim na parte de gestão de pessoas. Além de ser pra mim uma inspiração na forma de se desenvolver pessoas ele me ajudou muito a desenvolver a minha visão de produtos. Eu comecei a conectar diversas visões e partes do produto e ele sempre me estimulava a ter essa visão mais crítica e mais ampla.</p>	I010
<p>Eu troquei de gestão agora na Loggi, mas eu continuo fazendo mentoria com a gestão anterior, então eu acho que isso tem sido superimportante para mim, por ser uma pessoa que eu me inspiro, por ser o que eu enxergo para mim como exemplo de liderança. A mentoria com esse tipo de pessoa, papos com outras pessoas que já estão onde eu quero chegar, que já são líderes e tudo mais. <i>One a one</i> com essas pessoas tem sido fundamental.</p>	LG011
<p>Curiosamente, a Wildlife, por mais que é uma <i>startup</i> bem grande, então em alguns aspectos já parece mais uma <i>big corp</i> do que uma <i>startup</i>. Hoje em dia, eu acho que tem mais aspectos que se parecem com uma <i>big corp</i> do que aspectos que se parecem com uma <i>startup</i>. Aí, você não tem esse sentimento de troca tão grande. A big corp ela coloca muito a figura do manager para ser o mentor, o coach do cara mais novo, do report. Eu tive alguns <i>managers</i> que eu aprendi algumas coisas valiosas? Tive. Mas eu aprendi muito informações tipo algumas capacidades específicas que eu não tinha que são necessárias para executar a minha função numa organização tipo a Wildlife. Por exemplo, a habilidade de comunicação que você precisa no meio corporativo é muito diferente das habilidades de comunicação</p>	W013

<p>que você precisa no meio empreendedor. No meio empreendedor, você precisa ser muito mais o líder, que demonstra ação, que inspire confiança, que é diferente na grande corporação que você precisa do cara que é <i>stakeholder</i>. Por mais que na grande corporação o cara também precise saber inspirar confiança, mas é uma maneira completamente diferente. Com os meus <i>managers</i>, eu aprendi algumas dessas capacidades. Talvez eu também tive sorte e azar com alguns dos meus <i>managers</i>, mas, sim, eu aprendi coisas muito valiosas com alguns <i>managers</i> meus, mas não aprendi tanto que nem eu aprendia com alguns mentores na época de <i>startup</i>. Com os meus mentores eu aprendia mais coisas, com os meus <i>managers</i> eu aprendi bem menos coisas, mas mais aprofundadas dessas menos coisas que eu aprendi, realmente eu dou o crédito, bem mais aprofundado. Na grande corporação não tem muita troca. Até tem algumas trocas com alguns colegas, mas não é nem de perto que nem no ecossistema de <i>startup</i>.</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quatro dos quatorze entrevistados citaram seus gestores ao longo da carreira como uma figura importante de mentoria e orientação na carreira. Essa visão indica uma mudança de um papel de simples orientação do trabalho por parte do gestor, antigamente denominado como chefe, para um papel mais amplo de acompanhamento, orientação e mentoria, como podemos ver pela fala “Ele me ajudou muito a construir essa visão crítica, visão de muitas oportunidades e olhar para problemas de formas muito diferentes e não tão focadas, ampliar bastante o campo de visão” (N005). Pode-se notar explicitamente na fala dos indivíduos que esses gestores são vistos como pessoas visionárias e inspiradoras, que dedicam tempo em relação à orientação de seus liderados, tanto em relação ao papel de *Product Manager*, como no papel de ser uma boa liderança.

Sob a perspectiva do entrevistado W013, à medida que a organização escala e se torna maior a figura do gestor como mentor para transitar no mundo corporativo fica mais forte. Esses mentores acabam direcionando seus liderados em relação à aspectos necessários para o trânsito em ambientes corporativos maiores, como por exemplo habilidades de comunicação e relacionamento com *stakeholders*. Segundo ele, a Wildlife atualmente possui um tamanho de grande corporação, nesse contexto essa figura passa a ser mais presente.

Busca por conhecimento de tecnologia, gestão e liderança – Multidisciplinarietà

A quarta categoria identificada nas entrevistas está relacionada a necessidade de multidisciplinarietà necessária ao profissional que atua como *Product Manager* em disciplinas de tecnologia, gestão e liderança. Essa dimensão foi identificada em 13 das 14 entrevistas realizadas.

QUADRO 20. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “BUSCA POR CONHECIMENTO DE TECNOLOGIA, GESTÃO E LIDERANÇA - MULTIDISCIPLINARIEDADE”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
4	Busca por conhecimento de tecnologia, gestão e liderança – Multidisciplinarietà	Conhecimento sobre tecnologia, entendimento do negócio, conhecimentos técnicos, estratégia, visão de produto, amplitude	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I009; I010; LG011; LG012; W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas falas das pessoas entrevistadas abaixo fica evidente que, para a atuação no papel do *Product Manager* de produtos digitais, são relevantes conhecimentos tanto de tecnologia e design como de negócio. Uma das características que fica explícita nas falas abaixo é a necessidade de uma diversidade grande de conhecimentos para esta atuação, como observado no trecho “abrange muitos conhecimentos diferentes e é importante ter essa visão, de que é fundamental aprender sobre todas essas áreas” (Q001).

QUADRO 21. RESULTADOS: RELEVÂNCIA DOS CONHECIMENTOS DE TECNOLOGIA, DESIGN E NEGÓCIOS PARA A CARREIRA EM PRODUTOS DIGITAIS

Unidade de Registro	Sujeito
Para mim foi muito bom essa carreira ter acontecido de forma natural, mas na minha visão não é uma transição fácil. Eu acho que me encantei porque não acho legal esses modelos mais tradicionais de trabalho, mas ao mesmo tempo tive que aprender muitas coisas tanto sobre negócios, quanto tecnologia e design. Eu gosto de todas essas áreas e isso faz com que eu não precise fazer força para trabalhar com produtos, mas é algo que abrange muitos conhecimentos diferentes e é importante ter essa visão, de que é fundamental aprender sobre todas essas áreas.	Q001
Passei a atuar muito mais direto com os times de tecnologia e com as áreas de negócio direto. Então a gente muda um pouco aquela visão de status <i>report</i> "estão aqui meus <i>stakeholders</i> , vamos fazer um comitê", isso não existe mais, isso deixa de existir. E a gente passa a ter de fato um grupo tomando a decisão, um grupo todo envolvido na discussão , o que foi muito bacana porque eu comecei a ver um outro mundo de desenvolvimento, que é o desenvolvedor sabe o que ele está fazendo, ele questiona muito mais, ele tem uma voz muito mais ativa, então acho que eu peguei da Youse, que eu levo para todos os times que eu vou pegando.	LF004
Acho que tem um pouco de conhecimentos de produto que permearam a minha trajetória. Essa parte estratégica e a parte analítica que eu consegui desenvolver em diferentes funções antes de começar a estar com produtos, são capacidades	N005

<p>minhas que eu consegui desenvolver e que me ajudaram muito a entrar nessa função. Hoje quando eu vejo são provavelmente duas das mais importantes que eu de fato preciso ter.</p>	
<p>Comecei a ser um consultor da plataforma, então, eu dava treinamentos mais técnicos de integração com as APIs, por ser muito técnico eu conhecia as integrações, então dar treinamento para os parceiros, dar treinamento para clientes que fechavam o contrato e compravam VTEX para utilizar, e eu era um consultor que ia nos principais clientes que fechavam contrato com a VTEX, entendia o modelo de negócio deles e aí eu entendia qual era a melhor forma de configurar a plataforma para atender as necessidades daquele cliente.</p>	I009
<p>Depois que eu terminei a faculdade eu queria fazer um mestrado acadêmico, mas desenvolvimento de software nunca foi a minha praia. Eu queria muito mais ser esse elo entre quem desenvolvia e quem pensava o negócio. (...) Foi muito bacana, acho que foi um bom divisor de águas de trazer mais essa visão de negócio associado à tecnologia. Entrei na Oi no programa de <i>trainee</i>, dentro do braço da tecnologia, mas fui fazendo <i>emplacement</i> entre tecnologia e negócio e acabei sendo influenciada na parte de produtos, na área de negócios.</p>	LG011
<p>Então a empresa valorizava mais esse perfil e o meu perfil... eu sou uma pessoa generalista, eu sei programar, eu sei me virar bastante com programação, eu sei a parte de produto, seja parte de priorização, de estratégia, como guiar um time. Eu sei toda essa parte de um produto, razoável, eu sou razoavelmente analítico e eu tenho lado de design que eu também sei fazer. O meu diferencial é que eu consigo puxar todos os pontos necessários para fazer um produto digital, consigo alinhar todas as áreas super bem e consigo dar uma visão única para o negócio, para o negócio avançar, mas eu não sou o cara que se destaca em nenhum desses pontos sozinhos e isso não era o valorizado ali na época. Na verdade, cada vez mais eu vejo que o meu jeito é mais raro, vou sentindo, conforme vou conversando com a galera que é mais raro esse perfil de uma pessoa que faz um pouquinho de tudo... então acho que se encaixa no porquê de a Wildlife não estava procurando esse perfil.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Na visão dos entrevistados, o *Product Manager* atua na junção da visão de negócio e de tecnologia, e tais visões passam a estar dentro de um mesmo time multidisciplinar com diferentes visões para a tomada de decisão em relação aos produtos. Indivíduos com diferentes conhecimentos trabalhando em conjunto geram uma visão mais completa em relação ao produto e trazem celeridade para a tomada de decisão.

Podemos notar no discurso que o *Product Manager* atua como o elo destes times, e, por conta disso, é importante que ele tenha uma familiaridade com os diversos papéis que compõe a equipe, caracterizando uma carreira onde os indivíduos devem possuir um conhecimento multidisciplinar.

Nas falas a seguir, fica evidente a busca por conhecimentos mais técnicos em relação a tecnologia para o crescimento na carreira de *Product Manager*:

QUADRO 22. RESULTADOS: BUSCA POR CONHECIMENTOS DE TECNOLOGIA PARA A CARREIRA DE PRODUCT MANAGER

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Outra coisa que eu buscava muito também eram os conhecimentos técnicos relacionados ao desenvolvimento, porque eu gostava de participar dessas discussões com os times.</p>	Q001
<p>Eu tenho uma preocupação de que a galera de produto no Brasil é muito de negócio e falta um aprofundamento na parte técnica de computação. Quando o PM é desse perfil ele sempre vai precisar de um tradutor por perto, alguém que saiba a linguagem de <i>tech</i>. Eu acho que cada vez mais essa carreira precisa se aproximar do mundo de tech, é onde ela vai acontecer, com uma pegada mais de engenharia mesmo. Eu já penso em fazer uma outra faculdade pra tentar suprir esse <i>gap</i>.</p>	Q002
<p>Só que eu não tinha conhecimento nenhum sobre tecnologia, então foi aonde aconteceu esse bum de você entender o que acontece antes de você baixar um aplicativo, quando você abre um site, como que funciona um banco de dados, o que é uma PI, o que não é. E foi algo que eu me apaixonei. É algo muito diferente. Eu não tinha noção nenhuma mesmo, era bem leiga em relação a isso, então me despertou uma curiosidade muito grande para entender mais.</p>	LF003
<p>Participei desde dinâmicas - fizemos <i>road show</i>, rodamos parte do Brasil com sindicatos. Fui junto, conheci corretor, tive um papo com eles, entendemos como que funciona o mercado, quem é o nosso público-alvo, o que foi bem bacana. (...) Foi bem bacana porque a gente começou nessa dinâmica, que a gente começou a tocar design <i>sprint</i>, começamos a tocar entrevistas quali e quanti com corretor, com corretoras também. Acho que isso foi muito legal, eu tive muito mais interação com o time de design. Então entrou nesse momento uma terceira perninha da área do digital principalmente, que é a galera do design.</p>	LF004
<p>Aí eu entrei em um time mega técnico, eu não sabia nada, eu não sabia, assim, para mim não entrava na minha cabeça como que o código, o que você escrevia em uma tela preta virava um produto, tipo, como é que aquilo funcionava, sabe? Então foi um trabalho de formiguinha, eu lembro que eu investi muito, assim, tempo em estudar tecnologia, até lógica, coisas muito básicas assim, para pelo menos entender o funcionamento, então não sabia o que era servidor, não sabia o que era repositório, de <i>hub</i>, quando falava de linguagem de programação não sabia nada.</p>	N006
<p>Eu comecei desenvolvendo esse novo produto e já tinha a bagagem um pouco maior de tecnologia, ajudei muito nas definições. E eu acho que o maior ganho que eu tive na época, por conhecer um pouco mais sobre tecnologia, foi que eu cobrei muito do time de tecnologia em desenhar um produto que seja de plataforma.</p>	C008
<p>Hoje meu principal desafio está em me tornar uma PM mais técnica, sair um pouco desse mundo de gestão e mergulhar tecnicamente nas discussões de produto. Pra isso eu estou buscando pessoas aqui dentro que tem essa pegada mais técnica na gestão de produto, além de procurar outros conteúdos, como <i>podcasts</i>. Hoje essa é uma fonte de informação que eu uso muito.</p>	I010

<p>Na Wildlife, já entra outra história, eu entrei na Wildlife como programador, na verdade, por causa da engenharia de computação, mesmo na entrevista, eu já falando que achava que eu seria melhor em outros tipos de trabalho ali, como produto. Acho que era porque eu era considerado pouco experiente, estava terminando a faculdade e tudo mais, fez sentindo entrar na posição mais tradicional, na de programador, mas em questão de quatro meses eu já troco de posição ali. (...) Então eu faço a parte de desenvolvimento, eu faço a parte de programação, eu faço a parte de produto, de analisar prioridades, o que tem que ser feito ou não, e faço um pouquinho também da parte de desenho, de animação e quando o de matemática começa criar tração entram algumas pessoas para me ajudar, mas bem específicas.</p>	W014
--	------

Fonte: Elaborado pela autora

Ao observarmos a formação acadêmica das quatorze pessoas entrevistadas, apenas quatro possuem formações diretamente relacionadas com Tecnologia, sendo estas Sistemas de Informação (LF004), Ciência da Computação (I009 e LG011) e Engenharia da Computação (W014). Os demais participantes da pesquisa vêm de formações distintas não relacionadas à essas áreas, e pode-se observar pelas entrevistas a preocupação em relação a busca de conhecimentos relacionados à tecnologia e design de produtos digitais.

Esse ponto pode ser relacionado aos pontos citados anteriormente, de uma preparação mais autônoma para a carreira, buscando conhecimento por meio de conteúdos online, o papel das mentorias e a proximidade com os indivíduos de tecnologia como forma de aprendizado e desenvolvimento.

Outra dimensão citada como fundamental para a carreira de *Product Manager* é o conhecimento do negócio como fundamental para a definição da estratégia do produto e sua conexão com a estratégia da empresa.

QUADRO 23. RESULTADOS: BUSCA POR CONHECIMENTOS DE NEGÓCIO PARA A CARREIRA DE PRODUCT MANAGER

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Acabei entrando na Globosat depois de fato, efetivada para desenvolver um projeto de um produto novo. Era um produto de streaming de vídeo também. E entrei muito com esse viés de estratégia. O meu objetivo era quase como se eu fosse uma desenvolvedora de novos negócios lá. Meu objetivo era muito focar em construir o <i>business plan</i> desse novo projeto. Eu comecei a ter muita influência, muito conhecimento, muito aprendizado nas áreas que eram mais críticas desse <i>business plan</i>, que eram conteúdo tecnologia e a estratégia em si do produto. Quando a gente tirou esses produtos do papel, eu era uma das principais pessoas que tinha todas essas coisas na cabeça e eu tinha me aproximado ainda mais desse universo de tecnologia.</p>	N005

<p>Aí eu troquei, fui para a área de cobrança, do Nubank, e fazer produtos de cobrança, de negociação de dívida, e foi louco, e foi aí que eu acho que me um choque em relação a área de negócios, de entender como que isso é importante.</p>	N006
<p>Então eu entendo, eu acho importante que todos tenham o mesmo peso, mas para algumas decisões eu acho que ainda precisa um pouco mais de pessoas de mercado financeiro, que tenham mais conhecimento no que isso impacta, para tomar algumas decisões, porque tem muita gente que não é de mercado financeiro, principalmente na Credits, e discutem algumas coisas, que chega uma pessoa e fala: “Não, isso não existe porque o BACEN não permite”, pronto, acabou a conversa. (...) quando eu fui conversar com a Credits era justamente para um time extremamente técnico e que eles não conseguiam achar pessoas, porque as pessoas todas vêm de banco, não adianta. Então você vai falar de <i>funding</i> com quem? O cara de <i>fintech</i>? O cara de <i>fintech</i> nunca trabalhou com <i>funding</i>, não sabe, não sabe nem o que é. Eu cheguei na Credits, as pessoas não sabem o que é um FIDIC, não sabem o que é isso, então você tem que chegar e explicar o que é para o cara trabalhar, qual que é a importância disso. Então a pessoa não sabe o que é um CRI, um CRA, não entende, porque nunca trabalharam em mercado financeiro, então por isso que eu acho que precisa um pouco parar de romantizar essa questão dos produtos digitais, assim. Eu acho uma romantização excessiva.</p>	C007
<p>Quando fiz todos esses <i>discoveries</i>, eu montei mais ou menos um esboço da estratégia, mas eu nunca olhei em quesitos de métricas de negócio, estratégia de negócio, nunca tangibilizei isso para a realidade. Então, sempre foi um contexto, olhando com os olhos de agora, que foi muito solto à nível de estratégia.</p>	C008
<p>Eu tenho um desafio mais de negócio, estratégia, então, você não fica... você desenha o produto, mas também olhando muito para a estratégia da empresa, então, é um nível superlegal.</p>	I009
<p>Então – na Loggi ou em qualquer lugar que eu porventura venha a trabalhar como PM – primeiro, o meu papel é construir a visão do produto, com base na estratégia da empresa. A Loggi, todo ano, lá, lança os seus OKRs dela para o ano. São dois, três, quatro, cinco objetivos, às vezes até menos, e dentro desses objetivos tem os <i>key results</i> para cada um. E a empresa define isso, a companhia leva, a gente não está muito envolvido, mas a liderança e seus pares ali. Mas, depois que isso é definido, isso é cascadeado para todas as tribos, para todas as tribos, para todas as <i>squads</i>, e aí sim a gente faz esse trabalho inverso de retroalimentar essa estratégia que a empresa definiu, como é que a gente pode ajudar a chegar nesse objetivo.</p>	LG012

Fonte: Elaborado pela autora.

O conhecimento de tecnologia e design de produtos é fundamental ao se tratar de produtos digitais, porém fica claro pelos trechos de entrevistas acima a necessidade de o *Product Manager* conhecer o mercado no qual está inserido para realizar a conexão da visão de tecnologia ao problema de negócio que se busca resolver e a estratégia da empresa como um todo. Isso fica evidente em falas como “o meu papel é construir a visão do produto, com base na estratégia da empresa” (LG012) e “Eu tenho um desafio mais de negócio, estratégia, então,

você não fica... você desenha o produto, mas também olhando muito para a estratégia da empresa, então, é um nível superlegal” (I009).

Por fim, o último aspecto abordado em relação às habilidades necessárias para a atuação como *Product Manager* é a dimensão de liderança e comunicação com os times e *stakeholders*.

QUADRO 24. RESULTADOS: NECESSIDADE DE HABILIDADES DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO COM OS TIMES E STAKEHOLDERS

Unidade de Registro	Sujeito
Como líder do <i>squad</i> eu comecei a fazer gerenciamento de pessoas indiretamente, porque no nosso caso é muito mais pela influência no time, porque nossa dinâmica é muito mais de autogerenciamento. (...) Pra mim uma grande dificuldade é essa questão da liderança indireta... a grande questão é como ser líder e ter uma influência grande sobre o contexto e o resultado das coisas sem ter uma relação de gestão direta com as pessoas. Eu hoje sou par de um líder de tecnologia e o time dele trabalha comigo, mas eu não tenho gestão sobre o time dele. Eu tive sorte de trabalhar com bons times de tecnologia e designers, o grande problema é quando rola um choque de ideias, porque se não tem chefe, não tem aquela coisa da palavra final.	Q002
E aí acho que esse trabalho de você conseguir conversar com diferentes stakeholders é um primeiro passo , então, você melhorar a sua comunicação, conseguir falar com diferentes audiências, conseguir expor as ideias, conseguir fazer esse translate de uma coisa de produto para uma questão... para negócio, é uma coisa que faz muita diferença.	I009
E a preocupação da comunicação, negociação e persuasão só aumenta. Porque você aumenta agora o nível de interação: você interage com diretores, com vice-presidentes e tudo mais, então a sua comunicação tem que ser mais assertiva, mais direcionada, muito mais pautada ao negócio, esse tipo de coisa.	LG011
Então, meu papel é esse, fazer essa ponte entre a visão da empresa e meu time, e fazer isso se tangibilizar no resultado. É uma habilidade forte minha, e que eu acho que PMs normalmente têm, é influência, liderar por influência.	LG012

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso dos *Product Managers*, seu papel de liderança é indireto, não havendo uma relação de hierarquia com os membros dos times. Os entrevistados Q002 e LG012 citam que o seu papel de liderança em relação ao time deve ser por influência, direcionando todos em relação a um mesmo objetivo. Essa visão está alinhada ao conceito de liderança apresentado por Klein et al. (2013, p. 32) no qual “a liderança pode ser definida como o processo de influência entre um líder e seus seguidores para um propósito comum. Nesse processo, um líder é aquele que pode liderar os atos dos outros de acordo com seus desejos e influenciar as atividades das pessoas”.

Adicional à capacidade de influência e relacionado à essa dimensão, os sujeitos I009 e LG011 citam a habilidade de comunicação como fundamental ao papel de *PM*, pois a interface com diferentes *stakeholders* e a necessidade de conectar dimensões de tecnologia e negócios demandam uma habilidade de comunicação, negociação e influência em um sentido mais amplo, como podemos ver pelas falas apresentadas acima.

Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado

A quinta categoria identificada nas entrevistas trata da participação dos *Product Managers* em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com outras pessoas e organizações do mercado. Essa dimensão foi identificada em 10 das 14 entrevistas realizadas.

QUADRO 25. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “PARTICIPAÇÃO EM COMUNIDADES RELACIONADAS A DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS E RELAÇÃO COM PESSOAS DO MERCADO”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
5	Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado	<i>Meetups</i> , Comunidades, Feiras, Segurança, Identificação, Comunidades Internacionais, Referência no mercado	Q002; LF003; LF004; N005; N006; I009; I010; LG011; LG012; W013

Fonte: Elaborado pela autora.

Cinco dos quatorze entrevistados abordaram a participação em comunidades de produto, *meet ups* (encontros para troca de experiência), comunidades do LinkedIn e outras formas de conexão com pessoas do mercado, fora das fronteiras de suas organizações, como uma prática em suas carreiras, como podemos ver nos trechos das entrevistas abaixo:

QUADRO 26. RESULTADOS: PRÁTICA DE PARTICIPAÇÃO EM COMUNIDADES DE PRODUTOS, MEET UPS E OUTRAS FORMAS DE CONEXÃO COM PESSOAS DO MERCADO AO LONGO DA CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Outra coisa que foi muito importante para o meu aprendizado foram clubes do livro que eu participei em comunidades do mercado, onde eu tive uma super oportunidade de aprender com a galera que estava começando essa discussão no mercado, com os primeiros PMs aqui do Brasil. Esses clubes do livro e fórum de produtos são coisas que eu tento participar até hoje, porque é uma oportunidade de expandir os horizontes para fora do quinto e trazer coisas novas pro meu trabalho.</p> <p>No início da minha carreira eu ia bastante para eventos de produtos e o LinkedIn foi uma ferramenta que me ajudou muito a conectar com outras pessoas. Tem muita empresa que organiza <i>meet ups</i>, <i>product camps</i> onde são selecionados grandes cases de empresas que já estão consolidadas e maduras no mercado, também e isso é uma boa forma de se conectar com as pessoas do mercado... o problema é que a pandemia deu uma esfriada nessa rede, por conta da distância física e também e ficou todo mundo mais imerso no trabalho e conseqüentemente no seu próprio mundo.</p>	Q002
<p>Quando não estava na pandemia, também eram muito ricos os meetups que tinha. Eu entrei em comunidades. Tem uma comunidade que é muito legal que chama comunidade mulheres de produto, que é um lugar onde você se sente muito mais segura para falar sobre vários assuntos, porque obviamente é só rodeado por pessoas que se identificam como uma mulher. E participava desses meetups que tinham a cada 15 dias. Participar de feiras, as feiras maiores que tinha voltado a isso, tinha até no Nubank, tinha umas aqui no Shopping Frei Caneca, porque lá tem um espaço bem legal.</p>	LF003
<p>Eu acho que o curso da Tera me ajudou muito em duas frentes. Uma, como eu falei, de consolidar de fato todo o meu conhecimento que eu vinha acumulando até ali e de abrir algumas portas, enfim, de criar algumas partes de olhar, criar algumas ferramentas, trazer ferramentas novas que eu pudesse usar. E, por outro lado também, a rede de contatos. Eles têm uma comunidade no Slack que é superativa e foi lá que eu descobri a vaga para o Nubank. Acho que isso me ajudou bastante.</p>	N005
<p>A gente tinha esses grupos, aí acho que isso foi muito importante para eu entender muito bem e almejar coisas maiores. Elas, inclusive, acho que quando eu saí da RD, aí eu estava buscando outros empregos, estava nessa parte de aplicar, aí eu passei para o Nubank, eu estava aqui em São Paulo, era um mês de férias que eu tinha, estava morando em Airbnb, junto com meu namorado, e aí eu falei: “Nossa, não tem nada para fazer”, e eu comecei a ir em evento de produto, e aí que eu criei a comunidade de Mulheres de Produto, porque eu estava em uma comunidade no Slack, que era o produto, e eu não achava as mulheres, eu achei bizarro. Eu falei: “Nossa, não estou achando outras pessoas que são gerentes de produto, como eu”, criei um canal lá, que chamava acho que Mulheres de Produto, também, nessa outra comunidade, e tipo, apareceram oito, eu falei: “Nossa, que absurdo”, aí eu falei: “Vou criar um negócio aqui, super de boas, se eu conseguir dez pessoas já é mais do que as oito que eu estou achando, e eu lembro que foi assim, em um dia, eu mandei mensagem para Carol, que era da RD, e a Aninha também, falei: “Vamos criar esse</p>	N006

<p>negócio??. queria um polo que a gente reunisse, que fosse um lugar que a gente pudesse se ajudar, se empoderar, e tipo, passar oportunidade de emprego, passar oportunidade de falar, de palestrar e tal, ser um ambiente de encontro e de sororidade, e elas: “Nossa, vamos fazer”, e a gente fez, criou, de graça, assim, super rápido, no Slack. Eu lembro que eu divulguei assim, no meu Facebook, mandei um monte de mensagem para um monte de mulher, fundadora de umas coisas, uma senhora bem caruda, (...) e eu lembro que no primeiro dia deu 20 pessoas, 20 mulheres, eu falei: “Já estou feliz. Estou feliz, já dá para conversar com essas 20 aqui”, e cresceu muito rápido e muito exponencial. (...) Quantos cafezinhos que eu fiz com várias mulheres, assim, porque eu conheci na comunidade, ou que eu também ajudei, que elas falavam: “Estou tentando entrar nessa área de produto, eu sei que você é muito ocupada, mas será que a gente pode marcar 15 minutinhos?”, eu falei “Gente, vamos almoçar”, e eu almocei com várias meninas, para ajudar na carreira delas, assim como eu fui ajudada também, então com certeza.</p>	
<p>E trocando com as pessoas em LinkedIn, esse tipo de coisa. E também em canais do Slack de produtos, então estou no mulheres de produto.</p> <p>Eu não sei se necessariamente criar uma relação de falar todo dia, mas estar dentro do ambiente que as pessoas estão falando. Não sei se eu sei expressar. Mas não necessariamente ficar amigo da galerinha do mercado, mas você estar em um lugar onde as pessoas compartilham conhecimento, compartilham os cases que acontecem, tiram dúvidas, se mostram vulneráveis também, para você não endeusar as pessoas "nossa, sabe de tudo ali", etc. Então eu acho que isso é superimportante para você ver que a sua dúvida pode ser a dúvida de outras pessoas e para compartilhar conhecimento, para você aprender e para você fazer uma troca. Acho que é um pouco disso.</p> <p>Antes da pandemia eu participava muito de meetups, que é um processo legal para você ver na vida real um case de uma empresa, como que as pessoas fizeram tal coisa, não só explicar "existe o <i>framework</i> tal", e sim mais para "eu tenho o <i>framework</i> tal e a gente usou de tal forma", de mostrar o quê e o como que foi usado. Eu acompanhava muitos meetups, ouvia muitas pessoas dando palestras, fui a bastante eventos para ir adquirindo esse conhecimento despertando o interesse de me aprofundar mais em algum assunto. Às vezes era uma palestra de 20 minutos, mas eu via "nossa, a pessoa tal usou isso na empresa dela. O contexto da empresa dela parece com o contexto do que eu estou passando agora, vou tentar me aprofundar mais nessa teoria para ver se faz sentido” etc.</p>	LG011

Fonte: Elaborado pela autora.

Os depoimentos acima trazidos pelas pessoas entrevistadas demonstram que existem diversos fóruns que unem pessoas do mercado trabalhando com produtos digitais, independente da organização em que atuam, para o compartilhamento de casos em relação ao desenvolvimento de produtos digitais. Podemos notar com essa prática que o conhecimento e o compartilhamento de experiências não ficam restritos às fronteiras da organização e que existe uma unidade de conexão entre esses indivíduos que é o fato de atuarem em uma mesma temática.

Pelas falas acima fica evidente que essas redes de conexão entre pessoas do mercado são valorizadas pelos profissionais e que elas possuem um papel de desenvolvimento e

aprendizado em relação à casos de desenvolvimento de produtos, rede de contato para busca de oportunidades profissionais, como citado pela entrevistada N005 e N006 e uma rede de apoio entre profissionais do gênero feminino.

Três entrevistadas do sexo feminino citaram a participação em um grupo chamado “mulheres de produto” que nasceu com o propósito de ser uma rede de apoio para mulheres com interesse em migrar e se desenvolver nessa carreira. A entrevistada N006 fundou o grupo com o seguinte objetivo: “queria um polo que a gente reunisse, que fosse um lugar que a gente pudesse se ajudar, se empoderar, e tipo, passar oportunidade de emprego, passar oportunidade de falar, de palestrar e tal, ser um ambiente de encontro e de sororidade”. Três das sete mulheres que participaram desta pesquisa, pertencentes a empresas diferentes e abordadas para participação na pesquisa pelo LinkedIn participam desse grupo, ou seja, quase metade da população feminina estudada citou essa rede como um ambiente onde se sentem seguras para trocarem com outras mulheres a respeito de temas relacionados à carreira.

Embora os indivíduos Q002, LF003 e LG011 citem que a pandemia foi um fator que prejudicou a interação destas redes de relacionamento entre pessoas do mercado, pode-se notar pela fala que estes indivíduos valorizam a troca com outras pessoas que atuam com produtos digitais como forma de alavancar o conhecimento e a carreira.

Outro ambiente citado para a criação de redes de relacionamento na carreira de *Product Manager* foi a participação em eventos no exterior, como podemos observar nos trechos abaixo:

QUADRO 27. RESULTADOS: PARTICIPAÇÃO DE EVENTOS NO EXTERIOR SOBRE PRODUTOS DIGITAIS AO LONGO DA CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Honestamente, hoje eu me preparo muito mais com conteúdos que a galera publica nas comunidades de fora. Só de produto aqui - canais de produto -, eu tenho pelo menos uns seis ou sete Slacks com <i>product school</i>, com N Slacks que eu me inteiro e acompanho, pergunto e questiono. No Brasil, honestamente, eu não vejo muito conteúdo e o que eu vejo me preocupa um pouco, porque eu acho que a gente ainda está muito atrás em termos de digital do que o resto (...). Então para mim o que funciona hoje são esses canais, Slack, várias comunidades que eu acompanho e conversando com galera de mercado. LinkedIn é um canal que eu acompanho muito. Eu abro muito o LinkedIn, sempre abri, sempre fui muito atrás. Tanto que em uma das vezes que eu fui para San Francisco para esse evento, eu emendei 10 dias de férias e aí eu entrei em contato com várias pessoas de lá: "cara, vou estar aí nesse período, tem como eu visitar vocês? Queria conhecer o processo". Visitei várias empresas, a própria Salesforce, que é um monstro. Visitei os prédios deles, conversei com o diretor de produto global da Salesforce, quantos processos, como funciona, organização de times, de <i>squad</i>. Foi uma coisa incrível. Eu vejo que é muito assim, é tudo muito do <i>networking</i>, é tudo muito no</p>	LF004

benchmark e acho que cada lugar que eu passo, eu me coloco em uma situação de que não existe receita, é muito difícil isso, é muito complexo.	
A área de produtos no Brasil está se tornando mais madura agora, mas foi coisa de anos... quando eu entrei era tudo muito, muito novo. Então eu contei muito com o meu primeiro gestor para encontrar conteúdos relevantes. Como eu me desenvolvi além disso? Eu tive a oportunidade há alguns anos de ir para um evento em Londres da melhor escola de produto, o que foi uma super oportunidade de me conectar com um pessoal que estava bem mais maduro nessa discussão.	I010

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados LF004 e I010 apontam a baixa maturidade do mercado e dos profissionais de produtos no Brasil como o principal motivo para buscarem uma rede de relacionamento fora do país. Segundo os participantes da pesquisa, essa área de atuação em produtos digitais ainda está amadurecendo no mercado brasileiro, portanto aqueles que migraram sua atuação para essa área há alguns anos não conseguiam encontrar conteúdos na mesma profundidade daqueles produzidos no exterior. Assim, ambos buscaram oportunidades de uma experiência em outro país e utilizaram esse momento para a conexão com pessoas que consideram referência nesses temas.

Em outra fala podemos ver também o desejo de se tornar uma referência para o mundo, transcendendo o reconhecimento na organização em que atuam ou até mesmo do mercado brasileiro, indicando que as redes de relacionamento para esses profissionais possuem uma perspectiva global.

QUADRO 28. RESULTADOS: DESEJO DE SE TORNAR REFERÊNCIA NA COMUNIDADE DE PRODUTOS DIGITAIS NO MERCADO

Unidade de Registro	Sujeito
Eu quero muito ser uma referência de produto no mercado de produto pelo mundo. Eu me vejo desse jeito. Independente do cargo, eu quero ser uma pessoa que... "eu sou uma referência, as pessoas conversam comigo se precisam de alguma coisa", então, eu comecei, para seguir, para chegar nesse nível, eu comecei a me envolver exatamente naquela técnica de como eu ensino as pessoas, mas como eu aprendo cada vez mais. (...) Eu tenho os meus <i>gaps</i> , eu tenho anotados quais eles são, eu tenho experiências nos produtos mais do tipo X ou Y e eu tenho que ir para os outros também, nem sempre eu consigo espaço para trabalhar nesses produtos, mas eu aprendi que, por exemplo, sendo mentor, conversando com outras pessoas de outros níveis, de outros produtos, de outras empresas, você começa a criar esse aprendizado não necessariamente trabalhando dentro desses tipos de produto. Então, conversar – e não é <i>networking</i>, é conversar sobre	I009

<p>experiências de produto, o que deu certo, o que deu errado – eu sinto que eu começo a cada vez aprender mais para chegar aonde eu quero, que é ser uma referência no mercado de produto.</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fala acima fica evidente que essas redes de relacionamento tem um propósito de aprendizado e troca de conhecimento, é colocado o desejo de ser uma referência no mercado e compartilhar conhecimento com pessoas de fora da organização, tanto para aprender como para ensinar. Por meio da troca a respeito de casos reais e seus aprendizados, é possível se desenvolver sem necessariamente vivenciar todas as experiências e por meio desse aprendizado o indivíduo I009 tem a intenção de se tornar uma referência para o mercado de produto.

Como contraponto das visões anteriores que exploram os relacionamentos com comunidades do mercado como forma de alavancagem do aprendizado e de troca de experiências, uma das pessoas entrevistadas (LG012) afirma não participar destas comunidades devido à sobrecarga junto à rotina de trabalho. De acordo com a fala, tais encontros e trocas acontecem fora dos horários de trabalho, que na visão dele já exige uma dedicação intensa, e as agendas extras de fóruns e palestras acabam ocupando um espaço que poderia ser utilizado para interesses pessoais.

QUADRO 29. RESULTADOS: NÃO PARTICIPAÇÃO EM COMUNIDADES DO PRODUTOS DIGITAIS NO MERCADO

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Eu não sei dizer muito bem por que, das pessoas..., mas, do meu lado, assim, primeiro, é que o negócio consome muito. Eu chego no final do dia, não quero falar de produto, sabe? Eu não quero ir em uma palestra online. Antes, a gente ia lá em um lugar, eu não quero... então, a gente não participa de evento, a Loggi não faz evento para o mercado, assim: "vou estar na feira XYZ", são raras exceções. Então, ela é uma empresa muito diferente nesse lugar, eu me lembro que, na Serasa, tinha mais disso, a gente ia mais, a gente se preocupava, a gente até queria comprar convite em fórum de produto, mas aqui eu nunca tive essa oportunidade, e também nunca fui atrás, acho que muito por causa desses motivos.</p> <p>A gente é muito tribalista, eu acho que o PM é muito tribal, ele é muito grupinho, é muito patotinha, eu acho que tem muito isso também, mas é um trabalho que, como eu te disse, tem muito material, toda hora nasce coisa nova, então, não vai ser uma área que tem conceitos bem definidos, como por exemplo o marketing tinha, não é?</p>	LG012

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, o indivíduo LG012 traz na sua fala a visão de que os *Product Managers* são tribais e que existe de fato “um grupinho” no mercado, como mencionado acima. É possível identificar

pelas falas anteriores a relevância desses relacionamentos que transcendem de fato as organizações nas quais atuam e que essas comunidades são presentes no desenvolvimento da carreira dos PMs, corroborando a visão de que existe uma comunidade dos indivíduos que atuam nessa carreira.

Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais

A sexta categoria trata da busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais. Dentro desta dimensão, foi identificado que os participantes do estudo entendem que os produtos digitais que desenvolvem resolvem questões relevantes das organizações, da sociedade e trazem valor para os indivíduos e isso é um fator relevante para a escolha da carreira. Esse aspecto foi identificado em 8 das 14 entrevistas realizadas.

QUADRO 30. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “BUSCA DE PROPÓSITO E GERAÇÃO DE IMPACTO POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
6	Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais	Resolver a vida, Histórias, Fazer a diferença, Trazer valor, Relevância, Engajamento, Resultado	LF004; N005; N006; C007; C008; LG011; LG012; W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Seis dos quatorze indivíduos entrevistados mencionaram em suas falas o impacto para as pessoas e para a sociedade por meio das soluções que suas organizações desenvolvem e, visto que seu trabalho está diretamente conectado com o desenvolvimento desses produtos, o impacto que conseguem gerar por meio do seu trabalho.

QUADRO 31. RESULTADOS: IMPACTO PARA AS PESSOAS E PARA A SOCIEDADE POR MEIO DAS SOLUÇÕES DESENVOLVIDAS

Unidade de Registro	Sujeito
----------------------------	----------------

<p>A Cargo tem vários desafios. Você tem caminhoneiros que saem daqui ou do Sul, vão para o Nordeste, ficam meses lá esperando para ter uma carga para voltar porque o cara não tem dinheiro para voltar. Quando ele vai voltar, não tem dinheiro, não consegue a carga, ele vende um pneu para conseguir comprar combustível para conseguir voltar para casa. Então é uma série de histórias que a gente nem imagina. Achei incrível o desafio e fui para lá. Quando eu entrei, eu entrei com o desafio de resolver um pouco a vida do embarcador, que é o cliente, quem pede a carga. Se eu, por exemplo, a Ambev preciso fazer qualquer frete eu entraria no portal da CargoX, coloco todas as características do meu frete, de onde para onde, as datas, um pouco da configuração e aí a CargoX já precificaria, já arrumaria um caminhoneiro e já faria o frete para eles. Então o meu desafio era muito em cima... bom, então eu entrei com esse desafio.</p>	LF004
<p>Então, Mari, eu não sei, eu estou muito nessa fase de entender o que eu quero. Eu estava falando hoje, com meu namorado, que tem uma parte de mim que precisa muito causar impacto positivo, não dá para negar o cenário que a gente vive, político, que é foda, está errado, é triste. A gente tem uma desigualdade social muito grande, eu acho que eu estou em conflito também, porque, o Nubank, por mais que ele seja uma empresa no Brasil, você teve a notícia do CEO bilionário, e a gente está em uma pandemia, e você tem <i>pushs</i> para o negócio crescer mais, e aí eu fico: “Nossa, mas ele sabe o que é uma dificuldade financeira?”, tipo, o pessoal lá que é gringo, que está liderando, que na Nubank a maioria da liderança executiva, maioria não, todo mundo da liderança executiva é gringa, e não passa nenhuma dificuldade, sabe? A gente resolve problemas, mas ao mesmo tempo, mesma coisa, não contrata pessoas que estão passando essas dificuldades financeiras para poder ajudar (a construir produtos melhores para esse tipo de pessoas. Então acho que eu estou em um questionamento muito interno, assim, de propósito, enfim, eu estou analisando os critérios de onde eu quero trabalhar, que seja muito alinhado com fazer o bem para a sociedade. Sei lá. Eu entrei em produto porque eu acho que é uma maneira que eu consigo, através da criação dos produtos digitais, fazer o bem, de alguma forma.</p>	N006
<p>Então você precisa engajar, mostrar, ter contexto, explicar como aquilo impacta no resultado final para o cliente, para a empresa, para você, como é bom para todo mundo, tem que ter todo um discurso ali para poder engajar o time.</p>	C007
<p>E uma das coisas que me direcionou bastante, porque na época eu estava fazendo processo seletivo para outras também, e até hoje isso também me pesa na minha decisão de carreira, é sobre o propósito. Então, na época, eu fiz uma pesquisa bem chata assim, no sentido de: qual empresa eu poderia contribuir e que eu acredite no que a empresa faz? Na época, a Credits tinha um propósito muito claro de oferecer créditos com os juros mais baratos. E eu, vindo da minha escola marxista da faculdade, eu falei: interessante, é um lugar que ganha dinheiro, mas é um lugar que está correndo meio que correndo contra os bancos, eu achei interessante isso. Foi que uma das coisas que me pesou bastante a decisão de ir para a Credits, além de ser uma das poucas propostas que eu recebi. Eu deixei claro para a minha líder de que eu queria ficar na Credits, por conta de que eu acreditava bastante no propósito e que eu queria ir para a área de tecnologia de produto.</p>	C008
<p>Sobre o meu papel Na Loggi, eu acho que tem uma questão de propósito também. É você ver que você está em um lugar que faz coisas que você acredita. Na última <i>black friday</i>... a missão da Loggi é conectar o Brasil e conectar o Brasil de verdade, entregar em qualquer lugar de fato do Brasil. Então foi muito mais do que a quantidade de pacotes que a gente entregou na <i>black friday</i> - se foi a meta, se não foi,</p>	LG011

<p>qual foi o faturamento, se foi o que queria, se não foi - é você saber que na última black friday, por exemplo, você entregou em uma aldeia indígena, você conseguiu fazer a entrega. É você saber que teve entrega sendo realizada com barco, porque era um lugar remoto e tudo mais. Então isso de fato traz a importância do seu trabalho, de como você tem contribuído para uma missão, uma visão que faz sentido, que você considera que vale a pena.</p>	
<p>Me direcionei a: "quero empreender barra quero criar produtos que possam impactar milhares de vida", impactar como? Ter um olhar pessoal meu, de que eu gosto muito de educação e entretenimento, eu gosto muito que as pessoas aprendam ou que elas sorrissem. Meio que tentei me guiar nesse tipo de produto. E por que produto? Por que empreendedorismo? Ali dentro, dentro da engenharia, dentro da Poli Júnior, foi onde eu comecei a me direcionar.</p> <p>E mesmo, tipo, porque eu gosto de educação ou gosto de entretenimento tem a ver muito com a minha base lá atrás. A Poli Júnior me trouxe no mundo do empreendedorismo, no mundo de querer impactar, mas o porquê desses dois setores foi muito escola, família. Minha mãe era uma pessoa mega ética com trezentas coisas e ajudava muita gente, ela era advogada da família e ajudou bastante, tipo posição da mulher na advocacia, um monte de mulher separada que sofria com os maridos, enfim, várias coisas superlegais que ela fazia e que sempre me chamaram mega atenção, defender o meio ambiente e tudo mais. Então, sempre quis fazer algo semelhante.</p> <p>Empreender e eu quero muito conseguir ter uma empresa relevante, não faço questão nenhuma dessa empresa ficar gigantesca, o que eu faço questão, o que eu quero muito, é fazer uma empresa que tenha um produto ou um serviço que realmente faça diferença na vida das pessoas de alguma forma e então, se for pra entretenimento, que esteja muito realmente pensando no entretenimento e não em outros quesitos, e se for uma coisa de educação, que realmente esteja impactando, melhorando, ensinando a criançada ou ensinando os jovens e melhorando a vida dessas pessoas de algum jeito. Então sim, tentar empreender e fazer alguma coisa que seja razoavelmente relevante, acho que essa é a aspiração. E ela tem um motivo a mais, eu tento traçar minha carreira tipo "quando eu tiver 50 anos, o que eu quero fazer?" e a vontade, realmente, é de fazer algo gigante, especificamente em educação. Eu sou mega incomodado com o assunto vestibular, muito incomodado com esse assunto. Tipo, a decisão de vida nessa faixa etária, já vi muita gente sofrer muito em cima disso, muitos amigos.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo as falas dos participantes desta pesquisa, produtos digitais têm o potencial de gerar impacto e resolver problemas que antes não eram resolvidos por meio da inovação em relação às soluções existentes anteriormente nesses mercados. Fica evidente no discurso que a conexão com o tipo de problema que as organizações buscam endereçar por meio de soluções digitais é um fator que influencia a escolha das experiências de trabalho ao longo da carreira.

A escolha da organização estar relacionada ao problema que ela se propõe a solucionar fica explícito em falas como “Então é uma série de histórias que a gente nem imagina. Achei incrível o desafio e fui para lá. Quando eu entrei, eu entrei com o desafio de resolver um pouco a vida do embarcador, que é o cliente, quem pede a carga” (LF004) e “Sobre o meu papel Na

Loggi, eu acho que tem uma questão de propósito também (...) você saber que na última *black friday*, por exemplo, você entregou em uma aldeia indígena, você conseguiu fazer a entrega (...) Então isso de fato traz a importância do seu trabalho, de como você tem contribuído para uma missão, uma visão que faz sentido, que você considera que vale a pena” (LG011).

Pelas falas acima, pode-se perceber uma preocupação com a resolução de questões sociais, por meio da educação ou acesso ao crédito mais barato, por exemplo, a partir da concepção de produtos digitais. Pode-se ver isso na afirmação “(...) eu estou analisando os critérios de onde eu quero trabalhar, que seja muito alinhado com fazer o bem para a sociedade. Sei lá. Eu entrei em produto porque eu acho que é uma maneira que eu consigo, através da criação dos produtos digitais, fazer o bem, de alguma forma” (N006), ou participante LG011 que traz a missão da Loggi de conectar o Brasil como motivador da escolha da organização e a N006 que afirma “querer fazer o bem” por meio de desenvolvimento de produtos digitais.

Outro ponto abordado nas entrevistas é o desejo de que o trabalho que está sendo feito seja de fato relevante e que esteja alinhado às melhores práticas de desenvolvimento de produtos digitais.

QUADRO 32. RESULTADOS: ASPIRAÇÃO DE QUE O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO SEJA RELEVANTE E ALINHADO ÀS MELHORES PRÁTICAS

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Eu acho que eu também tenho um pouco de medo de não estar fazendo alguma coisa realmente relevante. Eu acho que hoje em dia eu estou um pouco longe disso, dado onde estou. Mas sempre tem um receio de ser muito fácil, que é um pouco relacionado aos valores que eu falei. É muito fácil a gente tomar alguns atalhos ou algumas decisões que são mais fáceis de a gente tomar como gestor de produtos ou até como estrategistas que vão trazer um resultado muito rápido para a gente, mas que no longo prazo não necessariamente são as melhores escolhas. Tenho um pouco de medo disso também.</p>	N005

<p>Sempre que alguém da Oi, que a gente da Oi, levava essas necessidades mais arcaicas, o time da Zup já contrapunha, falava "gente, mas não faz sentido. Não é esse o caminho do digital". Então eu achei muito bacana essa paixão deles em não estar ali só para ganhar a licitação e conseguir entrar, estar ali de fato por um propósito, por acreditar. Como eu tinha feito curso de PO e essas coisas, eu queria de fato ter uma experiência atuando na área de produtos digitais. Então enxerguei na Zup essa oportunidade de atuar em um produto digital construído pela própria empresa e que se preocupasse com os interesses do usuário e com o que de fato seria esse movimento digital. (...) Tinha um cliente que na época era maior em termos de faturamento e tudo o mais, que estava demandando cada vez mais pessoas, mais alocações de pessoas nesse cliente. E isso não casava com o meu propósito. Eu queria e já tinha plena certeza de que eu queria atuar em produtos digitais, eu não queria ir para um cliente para atuar como <i>delivery manager</i> ou coisas nessa linha. Então acabei saindo da empresa</p>	LG011
<p>Eu acho que eu tinha esse conhecimento muito forte nesses mercados, e eu queria uma coisa totalmente diferente, e uma das empresas que na época eu conversei foi a Loggi, e por desconhecimento, o que me chamou a atenção primeiro é que é uma empresa de logística que usa tecnologia para fazer esse trabalho de entrega de pacotes, e me chamou muito a atenção, essa foi a primeira coisa que me chamou. (...) A segunda foi conversar com as pessoas para entrar um pouco mais a fundo no que é essa empresa, o que ela faz, quem são essas pessoas, qual é a mentalidade, a cultura de produto, porque, de fato, me desenvolver nisso era muito importante para mim, e conversando e fazendo tudo isso eu me apaixonei, falei: "isso aqui é para mim, é onde eu quero estar, é esse o propósito em que eu acredito, a cultura de produto é super forte, eu acho que vou ter uma oportunidade única aqui dentro, de trabalhar em uma startup que virou unicórnio e está nesse processo todo para em breve, quem sabe, ter o IPO e todas essas coisas".</p>	LG012
<p>E aí aspirações em geral, menos do momento, menos do que querer empreender, tem esse objetivo mais de longo prazo, tem a aspiração de ser... tipo, eu quero muito poder ser um exemplo para as outras pessoas, que nem muitas pessoas foram um exemplo pra mim. Eu quero muito poder ser o cara de produto, o cara que consegue juntar as várias áreas do conhecimento e trazer olhares que ninguém mais traz. Acho que é muito esse o interesse, a aspiração.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

As pessoas participantes da pesquisa têm o propósito de fazer o digital da melhor maneira, aplicando corretamente os conceitos. Alguns desses conceitos citados acima são a preocupação, o interesse dos usuários, a utilização de tecnologia como meio para a resolução de problemas, a multidisciplinariedade analisada anteriormente e uma cultura de produto forte, que será abordada com mais detalhes no tópico a seguir.

Valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para a escolha da empresa

A sétima categoria trata da valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para a escolha da empresa. 13 dos 14 entrevistados mencionaram esse tema e colocaram como muito relevante para as decisões de carreira a cultura da organização e a autonomia para a criação de produtos digitais que de fato enderecem as necessidades dos clientes.

QUADRO 33. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “VALORIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E MATURIDADE EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (CULTURA DE PRODUTOS) PARA A ESCOLHA DA EMPRESA”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
7	Valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para a escolha da empresa	Processo de Produto, Cultura de Produto, Autonomia, Empresas consolidadas no mercado, Transformação digital, Menos hierarquia, Capacidade de Mudança, Ansiedade, Correr riscos, Decisões baseadas em dados, Agilidade, Diversidade, Flexibilidade, <i>Bottom-up</i> , Aprendizado constante, Inovação	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I010; LG011; LG012; W013; W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas falas abaixo fica evidente a valorização da autonomia dos times em relação ao desenvolvimento de produtos, uma cultura mais horizontal, onde a posição na hierarquia não seja o motivador da tomada de decisão, e sim os dados, e uma mudança na forma como as organizações estão estruturadas para entrega de produtos digitais.

QUADRO 34. RESULTADOS: VALORIZAÇÃO DA AUTONOMIA DOS TIMES E DE UMA CULTURA HORIZONTALIZADA

Unidade de Registro	Sujeito
Uma das coisas que me fez sair do Carrefour é que eu estava cansada do modelo de gestão ágil e de desenvolvimento de produtos lá. Nós tínhamos pouca autonomia em relação aos produtos e em grande parte das vezes eram os executivos que davam as soluções. Isso era cansativo, porque eles não estão na ponta, não tem visibilidade do que os clientes de fato querem. Ficou cansativo explicar para as pessoas o que elas já deviam saber. Eu queria trabalhar um ambiente onde essa	Q001

<p>forma de se trabalhar, com mais autonomia das áreas de produto, fosse óbvia e aí me veio à cabeça o Nubank e o Quinto Andar. Como eu já conhecia o Quinto Andar e eu já era cliente também eu apliquei, mesmo sem conhecer ninguém.</p> <p>Eu fiquei muito feliz de ter passado. É muito mais fácil de trabalhar em uma empresa que já nasceu digital, porque a cultura é mais horizontal e as decisões são baseadas em dados, e não no poder de quem está nos cargos mais altos. Tudo já é feito de forma escalada no quinto andar e o conhecimento está disponível e pode ser acessado de forma fácil.</p> <p>No Quinto Andar os encontros com a liderança são para discutir pontos críticos e aquilo que é mais status fica documentado e acessível para todo mundo. Isso faz com que as interações sejam muito produtivas.</p>	
<p>Mudar para o mundo digital é uma mudança completa da forma de trabalhar, principalmente na questão da hierarquia. O presidente do Quinto Andar manda slack pra mim, a gente é bem horizontal de verdade.</p>	Q002
<p>É uma empresa que já tem um processo de produto muito mais bem desenvolvido, tem várias camadas do produto, várias tribos com <i>squads</i> dentro. Eu ficava me questionando como acontecia a comunicação, como eles se conversam, como todo mundo tem visibilidade sobre tudo. Esse ponto de curiosidade que eu tinha lá na Cargo X de poder andar, de saber o que está acontecendo, me despertou novamente aqui na Loft, de ter oportunidade, de conseguir aprender mais, de conseguir andar, de conseguir estar constantemente me desafiando.</p>	LF003
<p>Era exatamente o momento que eu passei lá dentro, que era a gente precisava mudar a chave para o digital, o time de tecnologia e o time de produto precisavam ter mais <i>ownership</i>, precisavam ter mais responsabilidade para conseguir mudar a forma com o que a gente trabalhava. A famosa cultura de produto, a cultura de tecnologia, enfim, isso precisava estar dentro da empresa. E foi aí que eu cheguei junto com algumas outras pessoas.</p> <p>Mas o que me fez sair de lá foi essa questão de que a empresa de fato não estava preparada para essa virada. Para mim o maior exemplo disso é o quanto que a gente precisava correr atrás para conseguir falar com CEO e 90% das vezes ele desmarcava reunião, ele deixava para lá. Então a gente tinha pouquíssimo acesso ao CEO. Eu acho que conto em uma mão as vezes que eu tive uma conversa com ele efetivamente. E, querendo ou não, a gente tinha cargos bem estratégicos ali dentro da empresa, a gente estava tentando fazer uma diferença muito grande. E ao mesmo tempo a gente vê que os <i>pitchs</i> de investimento eram coordenados pelo diretor de vendas. Então eu aí acho que a gente já entende um pouco de o que que a empresa está vendendo para fora e aí a gente já sabe o que esperar aqui dentro.</p>	LF004
<p>A minha transição para o Nubank partiu de uma vontade minha, como eu falei, de estar dentro de um contexto mais maduro de cultura de produto em que os times tivessem mais autonomia e que de fato eu pudesse ter impacto na solução que a gente tivesse entregando, porque eu via muito pouco isso quando eu estava na Globoplay.</p> <p>Acho que são mais valores relacionados a cultura de produto em si. É importante a gente ter foco no cliente, a gente construir produtos que realmente tenham valor, que a gente tem que considerar produtos como produtos e não como projetos. Eu não estou resolvendo um problema de curto prazo, eu tenho uma</p>	N005

<p>visão maior de alguma coisa que eu quero atingir e eu construo coisas hoje para atingir aquele objetivo. Acho que são esses os principais pontos que eu levo e que eu gosto de lutar por. Eu estar em uma empresa que não tem uma cultura assim ou que não tem uma abertura para construir algo assim é algo que, por exemplo, sei que eu não gostaria de estar incluída.</p>	
<p>Depois dali, eu acho que talvez agora seja um divisor de águas, mas não tanto quanto foi do Santander para o Votorantim, mas agora, na Creditas, entrando bem de cabeça nessa questão de igualdade das opiniões entre todo mundo de uma mesma empresa, é o empoderamento, qual é o poder que qualquer pessoa tem, independente do seu cargo, de levar, de discordar de algo, ou de bloquear algo, ou de não concordar e falar que não vai fazer, independente de quem tenha pedido para a pessoa fazer, e não concordar e não ir para frente isso, então acho que é um divisor de águas também.</p>	C007
<p>Eu comecei a pesquisar isso na internet e foi aí que eu conheci a área de produto, com o jargão, na época, dos minis CEOs que tinham nas empresas. Eu falei: legal isso daqui, de alguém dentro da empresa que pode assumir o risco do negócio, toma as decisões de negócio, mas não é ele que paga a conta no fim do dia, vamos dizer assim. Eu achei interessante isso, eu comecei a me aprofundar um pouco mais, entender que isso estava inserido no mundo digital, de que cuidava de produtos.</p> <p>Era mais ou menos meio do ano passado, eu também cheguei a um momento de que eu não estava mais me identificando com o propósito Creditas, exatamente por conta de bastante <i>top down</i> que a gente teve na época. É muito por conta da pandemia, então cobrança não era o problema até a pandemia chegar, mais ou menos assim, e, quando chegou, todas o meu estudo, todas as minhas decisões de produto, quanto a nossa área de cobrança, elas foram atropeladas e eu me senti muito desrespeitado na época.</p> <p>As minhas preocupações relacionadas a carreira são muito por respeito da minha experiência. A minha maior preocupação é eu fazer um puta trabalho de <i>discovery</i>, de entender o problema e no fim do dia eu tomar um <i>top down</i>, alguém passar por cima de tudo que eu fiz, tudo o que eu aprendi, todo o meu contexto e tudo que eu estou provando ali que é mais efetivo que é o caminho. (...) E eu acho que uma segunda preocupação é a cultura organizacional. Eu tenho muito medo, me preocupa muito trabalhar numa empresa que tenha uma estrutura de projeto, não de produto. Já tiveram alguns movimentos aqui na Creditas que sinalizaram um pouco isso, me preocupou, mas, de fato, não se efetivaram.</p>	C008
<p>O Ifood é uma empresa que está crescendo muito rápido e hoje tem uns 40 PMs. Isso mostra que é uma empresa com um foco grande em produtos, mas ao mesmo tempo com esse crescimento acelerado é complicado de manter uma mesma cultura de produtos consistente em todos os times, embora os profissionais sejam maduros.</p>	I010
<p>Na Loggi lembra muito o que eu fazia no IFood em termos de processos de produto digital, mas o negócio, a cultura de produtos são totalmente diferentes. Tanto uma cultura de fato mais voltada a produto, a experiência do usuário, a experimentação, a resolver um problema e ir inteirando nisso.</p> <p>Nesse processo de sair, eu optei por procurar uma empresa que tivesse uma cultura de produto forte, que tivesse um produto forte. Tanto que me candidatei em empresas bem pontuais: Quinto Andar, Creditas, Nubank, IFood. Que eram empresas que eu enxergava, lia, mesmo sendo em Uberlândia, que eu lia que tinha</p>	LG011

<p>forte essa parte do produto, tinha pessoas de produtos que eram referência no mercado e conhecidos, participavam de palestras e tudo mais.</p> <p>Do IFood para a Loggi teve uma questão de... eu estava em uma empresa que tinha um produto forte, mas a cultura do produto não era tão forte. Por quê? Porque ainda tinha um braço muito forte de vendas. Então o produto na época poderia acabar sendo visto como... não necessariamente vai ficar muito forte, mas como se fosse um tirador de pedido. Não tão forte quanto a palavra, mas é o que vem à mente. Tinha essa dependência muito forte de interações com vendas e tudo mais e da cobrança do sentido de "fica pronto quando? Quando que fica pronto?" que não é um <i>mindset</i> que deveria permear uma relação de produto. E tinha uma questão também, no IFood, de cultura da empresa. O IFood tinha uma cultura na época muito parecida com o que se lê da cultura Ambev.</p>	
<p>A segunda foi conversar com as pessoas para entrar um pouco mais a fundo no que é essa empresa, o que ela faz, quem são essas pessoas, qual é a mentalidade, a cultura de produto, porque, de fato, me desenvolver nisso era muito importante para mim, e conversando e fazendo tudo isso eu me apaixonei, falei: "isso aqui é para mim, é onde eu quero estar, é esse o propósito em que eu acredito, a cultura de produto é super forte, eu acho que vou ter uma oportunidade única aqui dentro, de trabalhar em uma startup que virou unicórnio e está nesse processo todo para em breve, quem sabe, ter o IPO e todas essas coisas"</p> <p>Então, o que eu fiz esse ano? Eu saí de uma empresa ultra... como é que eu vou dizer, assim, uma palavra mais... coxinha, vamos dizer assim, corporativa ao extremo, que foi adquirida por uma multinacional, que é a Experian, que era muito... por mais que ela tentasse ter essa velocidade, ela nunca... eu acho que ela nunca vai conseguir, porque isso está enraizado na liderança, ela tem que comprar e tem que cascatear, e tinha um limite para isso, mas... ótimo, já foi mais um sucesso, conseguimos fazer muita coisa, e entrei em uma empresa que tem uma disciplina de produto totalmente diferente, a cultura é forte, o produto tem liberdade, eu aprendi a lidar com isso, eu aprendi a ter responsabilidade e a arcar com o ônus e o bônus, eu aprendi a dar e receber feedback, isso é muito forte aqui dentro, a avaliação aqui dentro é muito levada a sério...</p> <p>. E, obviamente, se ela tiver esse match, vai ser super legal, se tiver um ambiente organizacional bom, uma cultura de produto que não seja levada em segundo plano, eu acho que me chamaria muito a atenção, e eu quero dar esse próximo passo na minha carreira, então, eu penso muito nisso.</p>	LG012
<p>Eu fiquei muito chocado de entrar numa empresa que não tinha área de vendas. Você, trabalhando como consultoria, deve ver que toda empresa tem área de vendas. E não é que tem área de vendas, em toda empresa a área de vendas é a área mais importante, a área que manda e desmanda. Você faz todo o projeto organizacional de valores, et cetera, e a área de vendas manda e desmanda no que quiser. Tem todo o projeto, diversidade, agora vai ter a parte de ciclos de feedback gestão, ciclo de feedback, gestão de performance et cetera, e área de vendas manda e desmanda o que eles quiserem. Por quê? Porque é a área mais importante de qualquer empresa.</p>	W013

Fonte: Elaborado pela autora.

Das quatorze pessoas entrevistadas, seis citam em suas falas o termo “cultura de produto”. Embora artigos relacionem a cultura organizacional à inovação e desenvolvimento de produtos (Belassi et al., 2008; Abdullah et al., 2014), não é possível encontrar na literatura

acadêmica este termo. De acordo com as falas, a cultura de produto pode ser entendida como a autonomia do time de produtos para a tomada de decisão que deve ser pautada nas necessidades dos clientes e em dados, assumindo um papel estratégico para a organização. Isso pode ser vista em expressões como “o produto tem liberdade” (LG012), e na fala “É importante a gente ter foco no cliente, a gente construir produtos que realmente tenham valor, que a gente tem que considerar produtos como produtos e não como projetos” (N005).

De acordo com os entrevistados LG011 e W013 o maior ofensor da cultura de produto nas organizações tradicionais são as áreas de vendas devido ao conflito entre as visões comercial e da solução das necessidades dos clientes em uma ótica de produto. De acordo com as falas, em organizações com pouca cultura de produto os times de produto se tornam fornecedores da área comercial que determina como este deve ser desenvolvido e a velocidade das entregas, tornando a área de produtos menos autônoma e estratégica, o que prejudica a criatividade e inovação.

Com base nas entrevistas, a cultura de produto é um fator relevante para a escolha da organização, sendo as organizações unicórnio estudadas reconhecidas pelos participantes da pesquisa como ambientes cuja cultura de produto tende a ser forte e, portanto, se tornam reconhecidas como boas opções de carreira para profissionais da área (Q001, LF003, N005, C008, LG011, LG012, W013). Ao mesmo tempo, a ausência desta característica na organização, próprio de empresas que operam em um modelo mais tradicional, é um fator relevante para a decisão de buscar um novo ambiente profissional (Q001, LF004, N005, LG011, LG012).

Outro fator presente no discurso dos entrevistados a respeito da cultura de tais empresas é uma cultura de aprendizado constante, tolerância ao erro e adaptação.

QUADRO 35. RESULTADOS: VALORIZAÇÃO DE UMA CULTURA DE APRENDIZADO CONTÍNUO COM TOLERÂNCIA DO ERRO E ADAPTAÇÃO

Unidade de Registro	Sujeito
Aqui eu pude entender o que é a cultura de errar rápido e aprender rápido... Nossa vida é testar e errar o tempo todo, o importante são os aprendizados que conseguimos tirar de cada erro.	Q002
E eu vejo que a Loft tem uma coisa que eu admiro muito que a Loft tem uma capacidade de mudança surreal . Então hoje a gente vê o Quinto Andar vindo um transatlântico, faz tudo do aluguel, os caras manjam muito, com anos de empresa. E hoje a gente tem a Loft, vai fazer dois anos agora em agosto a empresa, então o nosso produto tem menos do que isso, e a gente já tem braço de aluguel, a gente já tem	LF004

<p>braço de aluguel para concorrer com o Quinto Andar, temos braço de aluguel para concorrer com Airbnb, que é um negócio super curto. (...) Eu vejo uma ansiedade gigantesca de "tem que pôr produto, tem que pôr coisa para vender, tem coisa para rodar, porque a gente tem que achar algum <i>market fit</i> aqui". E na real isso foi o que tornou a gente um unicórnio em tão pouco tempo.</p> <p>Acho que para mim o grande ponto, a grande dúvida da minha carreira é: até que ponto eu estou disposto a continuar em um ambiente dinâmico nesse nível - por mais que eu acredite no modelo e acredite nas empresas - e até que ponto, talvez, eu não queira um pouco mais de previsibilidade do que eu estou fazendo. Não é muita coisa, são três meses. Então talvez seja o meio termo: como que a gente consegue ser dinâmico a ponto de se manter e se reinventar, e ao mesmo tempo a gente não fica parado, estagnado e deixa as coisas morrerem e pararem de fazer sentido.</p>	
<p>Hoje faz parte da cultura do Ifood estar sempre aprendendo, em constante evolução, sem isso você não acompanha o ritmo da empresa. Como a empresa é focada em inovação isso é fundamental sempre se atualizar e refrescar os conhecimentos para ter novas ideias.</p>	I010
<p>O que dá para dizer desse período era que a empresa, era uma empresa desorganizada e ela estava em constante mudança, em constante crescimento. Era comum ter pessoas que apareciam em alguns limbos, desses meio termos entre <i>jobs</i> que nem eu estava, que também não tinha um plano de carreira claro, ali dentro nessas etapas e tem um outro fator que a transição horizontal era também um pouquinho mais difícil.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Quatro pessoas entrevistadas mencionam a capacidade de mudança destas organizações como algo característico da sua cultura. A cultura de errar rápido e aprender rápido, citado anteriormente em relação ao aprendizado, que pode ser entendida como uma tolerância ao erro; é algo que se relaciona a essa capacidade de adaptação está diretamente conectada a uma cultura de inovação, onde se abre espaço para testes de soluções e aprendizados. De acordo com Manso (2017), “A inovação requer a exploração de abordagens novas e não testadas que podem muito bem fracassar, o que vai contra os incentivos que normalmente orientam o comportamento empresarial”. Segundo o autor, a tolerância ao erro deve ser contemplada tanto no modelo de incentivo da organização, quanto, em uma visão mais ampla, incorporada à cultura organizacional.

A capacidade de mudança, adaptação e aprendizado estão alinhados à uma cultura de inovação e crescimento da organização, trazendo novas soluções para os mercados em que estão inseridas, porém podemos ver nas falas acima que as mudanças constantes trazem também uma falta de previsibilidade e até uma sensação de desorganização, como cita o entrevistado W013. Já o indivíduo LF004 traz como questionamento de carreira sua permanência em um ambiente tão dinâmico no longo prazo e a vontade de ter maior previsibilidade em um horizonte de médio prazo, que ele coloca como um horizonte de 3 meses.

Outro ponto trazido por duas mulheres foi a questão da diversidade no ambiente organizacional, não apenas de gênero, mas a maior abertura destas organizações para diversos perfis de profissionais.

QUADRO 36. RESULTADOS: VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE EM RELAÇÃO AO PERFIL DOS PROFISSIONAIS

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Não percebia na época, a gente, conversando com as mulheres, a gente começou a perceber isso, percebia que eu não estava crescendo tanto quanto os outros caras, então isso foi me frustrando muito, aí eu falei: “Não, próxima empresa eu quero que tenha diversidade na veia, que valorize as mulheres, que seja intencional nisso”, e aí eu comecei a pesquisar, mas na verdade eu estava aplicando para várias, eu apliquei para muita empresa, na época. E eu estava sonhando bem alto assim, eu sempre sonho muito alto, e eu estava aplicando para o Spotify, para o Asana, para empresas lá fora, para o Slack apliquei também, tipo empresas de tecnologia que eu admirava bastante, que tinha alguma pegada de diversidade, e uma empresa brasileira que eu apliquei foi o Nubank.</p>	Q002
<p>E falando um pouco de pessoas, sinceramente eu acho que foram mais a cabeça dos gestores de cada tipo de empresa, porque você vê a cabeça de um cara de um banco tradicional, é uma cabeça, você vê a cabeça de um cara CEO de um fintech, mais um cara que está mais aberto, um cara que tem menos regras, assim, do tipo socialmente falando mesmo, sabe? Uma pessoa que se importa menos com a aparência das pessoas, se importa mais com a entrega, então é mais com o que é socialmente aceito mesmo, assim, com os costumes antigos dos bancos tradicionais, do que agora, então as pessoas podem ser mais elas mesmas, se eu precisar tem mais um pouco de flexibilidade de horário, então as agendas das pessoas são abertas para as outras verem o que elas vão fazer.</p>	C007

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora uma parcela apenas duas mulheres dentro os participantes da pesquisa tenham citado a questão da diversidade como um fator que influencia a escolha profissional de trabalhar em tais organizações, podemos ver pelas falas acima que o ambiente de organizações digitais é percebido como um ambiente mais aberto à diversidade de perfis, um ambiente onde as pessoas se importam menos com a aparência das pessoas e mais com as entregas, como citado pela entrevistada C007.

Por fim, pode-se identificar fala abaixo dos dois entrevistados que trabalham na Wildlife Studios uma preocupação em relação à mudança de cultura quando a empresa passa pela etapa de escalada.

QUADRO 37. RESULTADOS: MUDANÇA CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES NA FASE DE ESCALADA

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Eu estou trabalhando numa organização que cada vez mais parece uma <i>big corp</i> e não uma <i>startup</i>, a minha grande preocupação é: será que vai ter um dia onde eu não me identifico mais com essa empresa? Quando será esse dia? Curiosamente, hoje eu tenho alguns estresses que eu não tinha na época da <i>startup</i>, que são ligados a essas empresas maiores, e é um estresse de uns negócios que, se coloca em perspectiva, é muito besteira, só que essa é a realidade de uma empresa maior. Hoje, eu entendo alguns memes da galera estressada com o trabalho, que perde o sono à noite. No último ano, eu cheguei a perder o sono com algumas coisas que quando eu parei, coloquei isso em perspectiva e lembrei dos problemas que eu tinha no passado, eu falei: como eu estou perdendo o sono com essa porra? Tipo, um gerente tóxico querendo um material pronto de manhã já para uma reunião. Isso não é um problema sério, só que isso me fez perder o sono, tudo isso. Eu começo a ter essas coisas e eu me pergunto: será que daqui um mês talvez eu já me sinto deslocado a ponto de falar que eu deva procurar outro lugar? Será que vai ser daqui seis meses, um ano, dois anos? Você começa a se perguntar isso. Ainda mais que eu acho que a Wildlife acabou fazendo vários erros de gestão das pessoas. Eu vejo hoje o movimento deles tentarem consertar, mas foram erros e hoje eu tenho que conviver com esses erros. Por mais que eu vejo o movimento para tentar consertar, com essas grandes corporações esse movimento não resolve do dia para a noite, demora seis meses, um ano para consertar. Você se pergunta isso, será que aqui não vai ser mais o lugar onde eu quero estar, se realmente vai ser isso e quando vai ser isso. Porque hoje eu ainda quero estar, mas será que amanhã, daqui a uma semana, um mês, dois meses, seis meses.</p>	W013
<p>É super comum entrar pessoas <i>middle management</i>, um monte de diretores, <i>levels</i>, nesse momento que as empresas estão ficando unicórnios. Então muda muito a chefia, estrutura, a forma de trabalhar as coisas, o processo e muitas dessas coisas não são boas, muitas coisas até são boas. Enfim, vários estresses ali dentro que não me deixam mega motivado para tentar um novo hit.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Os participantes da pesquisa relataram uma mudança de cultura decorrente do crescimento da organização e mudanças de estrutura por conta de novas camadas de hierarquia. Com o crescimento acelerado da organização começa-se a contratar um grande número de pessoas em cargos de gestão e empresas que antes operavam como *startups* passam a se estruturar de forma mais parecida com grandes organizações. As falas acima estão alinhadas aos desafios citados anteriormente em relação à fase de escalada, que são (1) definir uma direção e manter o foco, (2) posicionar produtos e serviços em um mercado expandido, (3) manter a responsividade ao mercado, (4) construir uma organização e um time de gestão, (5) desenvolver processos efetivos e infraestrutura, (6) construir capacidade financeira, (7) desenvolver uma cultura apropriada e (8) a gestão de riscos e vulnerabilidade (Picken, 2017).

Momento, aspirações de carreira e as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado

A última categoria identificada trata do momento de carreira dos entrevistados, suas aspirações e o alinhamento destas com as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado. Como neste tópico estamos tratando de aspirações individuais, temos uma diversificação maior de subtemáticas abordadas, sendo os aspectos mais comuns nas falas relacionados ao mercado de trabalho para pessoas que atuam como *Product Managers*. Este tema foi mencionado por 12 dos 14 entrevistados.

QUADRO 38. RESUMO PRESENÇA DO TEMA “MOMENTO, ASPIRAÇÕES DE CARREIRA E AS OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELAS EMPRESAS E PELO MERCADO”

Nº	Unidade de codificação	Palavras e frases	Entrevistados cuja dimensão foi identificada
8	Momento e aspirações de carreira e as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado	Habilidades diversas, Perspectiva de carreira, nível de senioridade, Previsibilidade, Espaço para crescimento, Aumento de salário, Promoção, Liderança, Empregabilidade, Transição, Troca, Crescimento, Disrupção, Olhar para o Mercado, Demissão	Q001; Q002; LF003; N006; C007; C008; I009; I010; LG011; LG012; W013; W014

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro tópico abordado pelos participantes da pesquisa em relação às aspirações de carreira e o mercado profissional para *Product Managers* é a escolha da organização e das oportunidades de trabalho com base nas possibilidades de construir uma trajetória trabalhando com o desenvolvimento de produtos digitais.

QUADRO 39. RESULTADOS: ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO E DAS OPORTUNIDADES DE TRABALHO COM BASE NA POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR UMA TRAJETÓRIA DE TRABALHO EM PRODUTOS DIGITAIS

Unidade de Registro	Sujeito
----------------------------	----------------

<p>No Carrefour eu ainda tinha a oportunidade de crescer, mas eles não têm carreira em produtos. Nas empresas mais tradicionais você vira diretor, que é um cargo que abrange muitas coisas e tem uma característica mais política. Pra mim não é um trabalho legal, porque não está ligado a produto e fiquei desmotivada quando entendi que essas empresas não entendiam o que é de fato um produto. Eu busquei uma organização que já nasceu digital justamente por isso, porque ali eu poderia ter essa carreira de produto que eu estou buscando e que no Quinto Andar eu ainda teria muito chão trabalhando com isso.</p>	Q001
<p>Eu sempre quis trabalhar com tecnologia, mais especificamente com produtos. Eu gostava de ver os produtos saindo. O problema é que naquela época, em 2016, não tinham muitas empresas que tinham produtos digitais no Rio e não tinham profissionais que sabiam fazer isso também no mercado. Foi aí que eu conheci a OLX, que era uma das poucas onde eu poderia ter contato com produtos digitais e acabou sendo uma escola pra mim.</p>	Q002
<p>Na semana antes de eu vir conversar com a Ju, eu tinha visto uma palestra do Rodrigo Borges, que é um dos <i>partners</i> da Domo Invest, foi um dos fundadores do Buscapé e hoje ele é gestor de fundo de <i>venture capital</i>, que ele falava como os mercados estavam sendo disruptados pela virtualização. O que isso quer dizer? Quer dizer que mercados que a lógica era quebrada completamente e os incubates ficavam de pernas para o ar porque o mercado se tornava digital e com isso mudava a lógica. E produto digital não é o digital tipo o do relatório, que você tem a mesma coisa só que a versão PDF, são mercados onde a lógica mudou completamente. E ele mostrava, na palestra, o <i>digital vortex industry ranking</i>. Basicamente, era um ranking só que ele colocava num formato de um vórtex, como se fosse um furacão. Conforme cada indústria estava sendo disruptada pela digitalização, essa indústria estava mais próxima do centro do vórtex. Você ia vendo em volta do vórtex, mais longe, estava construção civil, logística, algumas coisas assim; na metade, se aproximando do centro, você tinha serviços financeiros, saúde et cetera; e no centro do vórtex, você tinha <i>media and entertainment</i>. <i>Media and entertainment</i> sempre é a primeira indústria de todas as <i>tech trends</i> que você vê. E se você for ver, realmente, é a indústria que foi mais disruptada pela digitalização, concorda? Qual que era a <i>media and entertainment</i> de 20 anos? Era, sei lá, Sílvia Santos no Show do Milhão, na TV, domingo à tarde, jogar palavras cruzadas. Hoje, o que é? Jogar o <i>game mobile</i>, assistir Netflix, ver Youtube. Foi a indústria mais disruptada. Por causa disso, eu falei: caramba, quero trabalhar com isso porque eu quero aprender, porque isso é o futuro.</p>	W013

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nas falas, podemos notar que os profissionais que buscam trilhar uma trajetória profissional como gestores de produtos digitais buscam empresas que já nasceram digitais e possuem uma cultura forte de produto, pois essas tendem a oferecer mais oportunidades nessa carreira. Assim como a cultura de produto é um atrativo, a oportunidade de uma trajetória de crescimento e aprendizado atrai os indivíduos para as organizações.

Quando se trata da carreira em organizações digitais é possível observar a partir dos resultados um novo modelo de trabalho e empregabilidade, mais fluido, mas que não deixa de

trazer questionamentos para aqueles que estão inseridos nesse mercado, como podemos ver pelas falas abaixo.

QUADRO 40. RESULTADOS: NOVO MODELO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Depois que eu entrei na Ticket, assim, na verdade, quando eu decidi ir para a Ticket, porque eu saí do Banco Votorantim, fiquei um período sem trabalhar durante a minha gravidez, eu quis ficar, na gravidez, mais tranquila em casa, não quis trabalhar, então quando o meu filho estava com 11 meses eu voltei a trabalhar, e quando eu voltei a trabalhar eu já sabia que eu precisava, eu sentia já que eu precisava estar mais inserida nesse mercado de produtos digitais mais do que bancos tradicionais, porque eu sabia que o mercado ia para esse lado e que eu ia acabar perdendo empregabilidade se eu continuasse e me mantivesse nos bancos mais tradicionais. (...) e aí quando eu aceitei ir agora para a Creditas, falei: “Agora sim eu estou 100% dentro dessa nova mentalidade, de produtos digitais, de teste, metodologia ágil, de <i>squad</i>, então foi essa motivação mesmo, de manter a empregabilidade mesmo”.</p>	C007
<p>A minha ótica hoje, eu tenho uma preocupação de <i>timing</i>. Eu acabei de ter uma história de sucesso grande na Wildlife, dentro de uma empresa que está se destacando e está em um holofote. Naturalmente, em cima disso, eu tenho recebido propostas. Tenho uma insegurança grande em cima de estar fazendo errado de não aceitar essas propostas, que são bem melhores do que a situação em que eu estava na Wildlife. Então assim, elas valem a pena quando eu paro para prestar atenção. Então existe uma insegurança grande nesse sentido, de “Será que eu estou tomando a decisão certa de empreender? O quanto este sonho é um sonho que eu tinha antes e agora talvez eu devesse seguir mais a carreira?”. Acho que a grande preocupação é essa. Existe a preocupação, junto com isso, de ficar para trás. Acho que essa preocupação, na verdade, ela é mais universal. Mas a preocupação de ficar para trás ela é bem real, principalmente pelo fato de eu não estar aceitando essas propostas e estar querendo fazer uma coisa diferente, estar querendo empreender.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

As falas acima apresentam uma preocupação em relação às escolhas profissionais em um ambiente onde a troca de organização e trabalho é mais frequente e a empregabilidade que pode ser potencializada ou prejudicada por conta das escolhas profissionais ao longo da trajetória de carreira. Podemos analisar a partir das colocações dos participantes da pesquisa C007 e W014 que as escolhas profissionais deles vêm com uma reflexão não apenas em relação ao momento presente da carreira, mas em relação ao impacto futuro desta escolha momentânea no sentido de estarem indo na direção que abrirá novas portas para futuras oportunidades.

Outro tema trazido nas entrevistas foi a questão do crescimento em relação à posição na organização e salário, além do pouco alinhamento de senioridade que existe hoje no mercado.

QUADRO 41. RESULTADOS: CRESCIMENTO EM RELAÇÃO À POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E SALÁRIO E BAIXO ALINHAMENTO EM RELAÇÃO AOS NÍVEIS DE SENIORIDADE NO MERCADO

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Eu sempre olho para frente na minha carreira e se o que eu estou fazendo vai me levar até lá. Se não for é hora de mudar. Eu almejo ser diretora de produtos no futuro, mas eu quero garantir que será esse o escopo, porque as vezes mais pra cima que isso começa a ficar muito amplo e produto vira só uma parte pequenininha do trabalho. Para escolher a empresa para trabalhar eu olho mais se tem espaço de crescimento, tanto em salário, quanto em cargo, mas eu sei que crescer vai me afastar dessa parte mais de desenvolvimento. No Quinto Andar tem a carreira em Y também, então isso pode ser uma possibilidade para mim, ganhar mais sendo expert no que eu faço. Isso ajuda também a não promover gestores ruins.</p>	Q001
<p>Nós tivemos grandes resultados mesmo na pandemia e tive oportunidade de crescer aqui, então eu encontrei as oportunidades que eu precisava aqui pra minha carreira fazer sentido. Na minha visão criou-se uma bolha de supervalorização desses profissionais por falta de gente que saiba ser PM. Eu recebo em média 12 contatos por mês pelo LinkedIn com salários muito altos. As empresas não têm níveis de carreira estabelecidos e ninguém sabe de fato quais são os critérios pra crescer, quais as competências necessárias. No Quinto que é uma empresa mais madura em produtos esses níveis estão sendo estruturados agora. Eu também estou em um momento de estruturar a minha carreira e me consolidar. Eu vejo muitas pessoas querendo migrar para a carreira de PM, mas sem carreiras sólidas. Eu quero mais uns 6 anos de experiência pra me considerar de fato uma pessoa bem sênior no assunto e acho que tem espaço pra eu amadurecer aqui.</p>	Q002
<p>Eu vejo que as responsabilidades e as habilidades que uma pessoa de produto necessita hoje são diversas. Cada empresa pega um conjuntinho dessas habilidades e diz que aquela vaga é de PM. Só que quando você está participando do processo, quando você está conhecendo a empresa, fica muito difícil de você entender se é compatível o desafio com as habilidades que você já tem, que você está querendo melhorar. (...) Esse é um desafio muito grande que é conseguir fazer o match entre você, a sua perspectiva de carreira e o desafio da empresa.</p>	LF003
<p>A maneira que eu achei para me firmar como isso foi fazer um processo seletivo. Eu fiz um processo seletivo de PM no grupo Zap, na época, e eu recebi uma proposta que era bem desproporcional ao meu salário, eles estavam oferecendo duas vezes e meia o meu salário, e eu tinha um salário de analista ainda na época. Caramba, muito dinheiro e o escopo de PM, eu tenho a oportunidade de fazer um trabalho de PM de verdade, ser reconhecido como um PM. Porém, quando eu recebi a proposta, eu cheguei à conclusão de que eu acho que eu estou aqui numa transição de empresa em que eles estão explorando muito a minha defasagem salarial e também um pouco do meu emocional de reconhecimento como PM. Quando eu olhei, reanalisei um pouco mais, eu achei que eu não estava pronto para ser um PM ainda, eu não tinha os kits de pensar um pouco no médio no longo prazo.</p>	C008

<p>Hoje eu vejo que é um... neste momento tem muitas vagas, é meio... eu digo que é fancy agora, hoje. você ser <i>Product Manager</i>, trabalhar na área de produto, o tanto de pessoas ali que eu vejo no LinkedIn sendo contratadas para trabalhar nessa área de produto, de UX e em produto como um todo, eu tenho um pouco de dúvidas quanto aos processos seletivos, e se a gente está contratando as pessoas com as devidas experiências que as empresas esperam, então, esse é um ponto de atenção que eu vejo. Eu acho que o mercado está muito aquecido, existe muito investidor hoje pondo dinheiro nas empresas no Brasil, e eles estão com muito dinheiro, então, hoje, qualquer <i>Product Manager</i> receber 10, 15 mil reais, eu acho... mesmo uma pessoa que acabou de começar na área, então, eu acho bem agressivo, então, tem um pouco dessa questão de experiência e salário, que eu tenho um pouco de receio de aonde isso vai chegar, e também tem hoje com... principalmente ainda a pandemia ajudou o pessoal a entender o trabalho remoto, então, hoje você trabalha do Brasil ganhando em dólar, ganhando em libra, então, é exponencial esse valor de mercado a que esses profissionais podem chegar, esse é um ponto de atenção.</p>	I009
<p>Em relação ao mercado: eu acho que ele está superaquecido para a carreira de produto e isso tem gerado - vira e mexe eu falo com pessoas que querem fazer transição de carreira - eu acho que isso tem gerado uma necessidade das pessoas de estarem onde está a crista da onda, de ir para produtos, e às vezes a pessoa não tem o perfil. Vou dar um exemplo esdrúxulo: como se Psicologia estivesse na crista onda, a pessoa quer fazer Psicologia e não gosta de falar com pessoas. Então é esse tipo de coisa que você sente que você vai conversar com as pessoas e dá a sensação de que elas só estão querendo ir para essa carreira por deslumbre: "estou deslumbrada, quero estar na carreira da moda". E eu vejo isso com um pouco de preocupação, como participo da parte de entrevista de processos seletivos da Loggi, vejo com preocupação, também, o quanto o mercado supervaloriza algumas pessoas. Às vezes você entrevista uma pessoa x e ela já está lá CPO na empresa abc. E quando você vai entrevistar a pessoa, faltam conhecimentos básicos de produtos, de concepção de produto, etc. Acho que justamente por essa supervalorização do mercado.</p>	LG011

Fonte: Elaborado pela autora.

É frequente nas falas acima a questão de que o mercado de trabalho para profissionais que trabalham como gestores de produtos digitais está muito aquecido. De acordo com o entrevistado Q002, um possível aquecimento e valorização desses profissionais se dá por falta de pessoas qualificadas para ocuparem tais posições. O outro lado desse cenário, conforme trazido nas falas, são muitas pessoas buscando migrar para essa carreira, mas sem necessariamente os conhecimentos necessários, como descrito na fala de LG011 “E quando você vai entrevistar a pessoa, faltam conhecimentos básicos de produtos, de concepção de produto, etc. Acho que justamente por essa supervalorização do mercado”.

Essa visão corrobora Steinhart (2017) no que diz respeito ao alinhamento do que são as responsabilidades de um *Product Manager* na indústria de tecnologia. Segundo ele, diversas interpretações a respeito do que é o papel de um PM fez com que houvesse uma dificuldade para os indivíduos nessa função, que lutam para uma definição de seu próprio papel. “A miríade

de interpretações e diversidade que cerca os cargos de gerenciamento de produto, especialmente o título de Gerente de Produto torna muito difícil determinar quais funções e responsabilidades estão associadas a um cargo específico de gerenciamento de produto” (Steinhardt, 2017, p. 17).

Outro efeito descrito nas falas decorrente desse momento de supervalorização e escassez de profissionais no mercado é um desalinhamento em relação à nomenclatura e senioridade necessária para essas posições. Há uma percepção de que não há critérios e competências bem estabelecidas que delimitem a senioridade e experiência necessária dentro dos processos de contratação e de crescimento dentro das organizações. Também há a percepção de que esse cenário faz com que os salários se tornem mais alto do que a média de outras ocupações, mesmo para profissionais menos experientes.

Fica também evidente nos trechos de entrevistas acima, que há uma preocupação dos PMs em relação ao crescimento profissional dentro das organizações, tanto em relação à cargo como em relação à remuneração. Isso também inclui uma aspiração a ocupar posições de liderança, como pode-se ver no quadro abaixo.

QUADRO 42. RESULTADOS: PREOCUPAÇÃO SOBRE AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL EM RELAÇÃO À CARGO E REMUNERAÇÃO

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Eu não sei, acho que eu estou pensando as duas coisas, eu quero muito ser uma pessoa muito que qualquer projeto ou coisa que precisar fazer, problema para resolver, eu vou conseguir, eu vou dar os meus pulos, eu vou mudar de contexto ou de problema, mas eu vou pegar um produto de ponta a ponta e conseguir entregar valor para o cliente, então eu gosto de pensar nessa parte de me especializar tecnicamente, ser muito boa, ao mesmo tempo também entendo que ser uma liderança, ainda mais feminina, porque quando eu tive líderes mulheres foi quando eu tive meus reconhecimentos de carreira, foi quando eu mais cresci, foi a Lina e a Taís, minhas líderes, minhas últimas líderes, eu fico olhando para isso, tipo: “Se eu fosse uma líder mulher, com todo esse histórico, todo esse negócio, eu poderia impactar muito a vida dos meus liderados, das minhas lideradas”, então não sei, eu estou perdidinha um pouco.</p>	N006
<p>E aí também era o momento... eu queria um momento de crescer, para passar para um nível de liderança, e passar a... desculpa, passou uma moto. E eu queria passar a participar de conversas em um nível mais estratégico, de um tópico um pouco mais abrangente, e aí surgiu essa oportunidade em conversas com pessoas que eu já conhecia do iFood, que tinha essa vaga, e aí eu acabei aceitando.</p>	I009
<p>Em termos de aspiração é seguir para a carreira de liderança, conseguir alcançar a parte de atuar com liderança. Acho que está caminhando para isso dentro da Loggi e tem sido bacana esse retorno da própria empresa, reconhecimento do meu trabalho e tudo mais. E nesse sentido, a preocupação é de ser uma boa líder, de conseguir passar para as pessoas orientações que fortaleçam e que</p>	LG011

<p>façam elas crescerem, que consiga alavancar a carreira, de impulsionar, ser apoio para carreira de outras pessoas é uma grande preocupação.</p>	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora a nomenclatura *Product Manager* sugira uma posição de liderança, essa não engloba necessariamente a liderança de pessoas em termos hierárquicos. Como descrito anteriormente, o PM tem como escopo de trabalho a definição do produto a ser construído e a gestão do desenvolvimento e melhoria contínua por meio da gestão de times multifuncionais (Bussgang et al., 2015), porém essa liderança ocorre de forma indireta, onde os PMs direcionam as entregas a serem feitas, sem que esses profissionais sejam responsáveis pela gestão de pessoas e carreira dos indivíduos que compõem esses times.

Nas falas acima fica evidente que há um desejo de crescimento na carreira no sentido de assumir posições de liderança e atuar no desenvolvimento de outros PMs mais juniores, como podemos ver no trecho “(..) conseguir passar para as pessoas orientações que fortaleçam e que façam elas crescerem, que consiga alavancar a carreira, de impulsionar, ser apoio para carreira de outras pessoas é uma grande preocupação” (LG011). Além disso, o crescimento para uma posição de liderança pode abrir espaço para uma atuação mais estratégica, de acordo a fala do indivíduo I009.

Outro aspecto relacionado às aspirações de carreira dos profissionais que participaram desta pesquisa é a oportunidade de aprendizado contínuo promovida pela organização e a possibilidade da escolha de uma empresa que faça sentido para o seu momento profissional, estabelecendo uma relação de troca entre os interesses individuais e os interesses da organização.

QUADRO 43. RESULTADOS: OPORTUNIDADE DE APRENDIZADO CONTÍNUO PROMOVIDA PELA ORGANIZAÇÃO E POSSIBILIDADE DA ESCOLHA DE UMA EMPRESA QUE FAÇA SENTIDO PARA O MOMENTO PROFISSIONAL

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Eu vejo que esse mercado está superaquecido o momento, eu vejo muitas pessoas que têm diferentes motivações, de migrar de trabalho, e eu sempre gostei de pensar como se fosse uma troca. Então, eu tenho que trazer benefícios para a empresa, porque ela está me contratando para isso, e eu tenho que receber em troca experiência – lógico, a gente fala em salário, em dinheiro e benefícios de contrato, mas eu penso muito no que eu estou aprendendo, então, o que eu estou trazendo e estou agregando na empresa, e o que a empresa está agregando para mim em termos de experiência.</p>	I009

<p>Eu acho que tem coisas que, por exemplo, para o futuro, o que eu penso para a minha carreira? Porque, se eu for parar para pensar, eu estou há dois anos aqui, e eu acho que a Loggi não é uma empresa de ficar muitos anos, essa é a impressão que eu tenho, acho que a maioria das startups tem um pouco disso também, é uma empresa que você constrói, você deixa teu legado, você aprende, e você parte para a próxima, é essa a impressão que eu tenho.</p>	LG012
<p>Então a vontade, de carreira, era "vou trabalhar com alguma coisa por um período para ganhar experiência, quero ganhar bastante experiência para eu tentar empreender de novo e quero trabalhar com algo que eu... ou algum produto que encaixe com o meu perfil que eu sinta que estou fazendo uma das coisas que eu gosto" e no caso surgiu a oportunidade na Wildlife na época, eu estava só começando a falar de jogos de celular, parecia super interessante e eu entrei com o pensamento de ser alguma coisa temporária, do tipo, "vou ficar aqui alguns meses, talvez alguns poucos anos, pegar essa experiência até surgir uma outra oportunidade de empreendimento que é que me interessa de fato". Foi meio que com essa cabeça ali.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas falas acima, pode-se notar que as pessoas encaram suas experiências profissionais como temporárias e condicionadas às possibilidades de aprendizado e experiências que elas podem gerar, corroborando a análise em relação ao termo desafio na primeira categoria. O indivíduo I009 deixa explícito que enxerga a relação com a organização como uma relação de troca pela fala “Então, eu tenho que trazer benefícios para a empresa, porque ela está me contratando para isso, e eu tenho que receber em troca experiência”, inclusive colocando o fator de salário e benefícios como secundário em detrimento da experiência que o trabalho e a relação com a organização podem proporcionar.

Por fim, o último aspecto mencionado relacionado às aspirações profissionais dos indivíduos que participaram desta pesquisa são os aspectos pessoais influenciando as decisões de carreira.

QUADRO 44. RESULTADOS: ASPECTOS PESSOAS INFLUENCIANDO AS DECISÕES DE CARREIRA

Unidade de Registro	Sujeito
<p>Depois de 1 ano e 8 meses que eu estava na OLX eu comecei a ficar com vontade de vir morar em São Paulo e foi isso que me fez começar a olhar de novo pro mercado. Eu me candidatei pelo LinkedIn para uma vaga no Quinto Andar, onde eu poderia ter uma chance de ir como líder de <i>squad</i>, como quem de fato pensa o produto, porque na OLX embora eu trabalhasse com produto eu não era o produteiro.</p>	Q002

<p>Um dos nossos primeiros investidores estava com um projeto muito grande, quando ele ficou sabendo que eu estava saindo ele falou “não quero que você saia”. Eu falei: Bruno, eu já decidi sair. Ele falou: “tá bom, já que você decidiu sair, você me ajuda”. Eu: Bruno, eu preciso de dois meses. Daí, ele falou: “[nome], eu preciso da sua ajuda, você é uma pessoa que realmente consegue me ajudar, eu estou num momento crítico da minha empresa, eu tenho sete filhos, você me deve isso porque eu fui o primeiro investidor da sua <i>startup</i>”. Quando ele usou essa cartada, eu falei: tá bom. Realmente, eu devia muito, emocionalmente, para ele.</p>	W013
<p>A minha trajetória, com certeza, não é uma trajetória comum. Enfim, problemas, foram ene, não faz muito sentindo entrar no caso aqui, tinham fatores dos dois lados, profissional, de dentro da empresa, e tinha fator pessoal que também estava rolando. Só para você entender um pouquinho mais sobre o período, junto com a <i>startup</i> dando errado e eu entrando para a Wildlife foi a época que a minha mãe morreu, ela morreu cedo, ela teve um monte de coisa. Minha cabeça também... eu não estava uma pessoa confiante. A decisão de voltar para a Wildlife e realmente passar os quatro anos e pouco, tenho essa experiência prévia de uns quatro meses e depois eu tenho mais uns quatro anos e quatro meses, não dá cinco anos, mas é dá quase isso na Wildlife.</p>	W014

Fonte: Elaborado pela autora.

Das quatorze pessoas que participaram desse estudo, apenas três trouxeram em suas falas aspectos pessoais e de momento de vida influenciando as escolhas de carreira. Mesmo metade das participantes sendo mulheres, apenas uma delas citou o momento da maternidade, porém sem dar ênfase para esse acontecimento em relação à sua carreira. Das falas acima, podemos notar que para esses entrevistados aspectos pessoais, como um momento familiar difícil ou o desejo de mudar de cidade, impulsionou algumas decisões de carreira, porém a baixa ênfase para esse assunto nas entrevistas pode ter se dado pelo público estudado nessa pesquisa ser um público ainda jovem, não tendo passado ainda por eventos significativos que influenciassem suas escolhas profissionais.

Análise de Presença e Ausência dos temas

A partir das temáticas identificadas e a análise de conteúdo das entrevistas realizadas para esse estudo pode-se identificar os temas que estão presentes ou ausentes na fala dos entrevistados. A tabela a seguir sintetiza a visão de presença e ausência dos tópicos discutidos anteriormente:

QUADRO 45. ANÁLISE DE PRESENÇA E AUSÊNCIA.

Nº	Tema	Presença (número de entrevistados que citaram o tema)	Síntese dos participantes que citaram o tema (Presença)	Ausência (número de entrevistados que não citaram o tema)	Síntese dos participantes que não citaram o tema (Ausência)
1	Busca de novos desafios e novos aprendizados nas movimentações de carreira	13	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I009; I010; LG012; W013; W014	1	LG011
2	Autonomia em relação ao aprendizado e preparação para a carreira	13	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C008; I009; I010; LG011; LG012; W013; W014	1	C007
3	Rede de apoio e mentorias como formas de alavancar o aprendizado e a carreira	13	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I009; I010; LG011; LG012; W013.	1	W014
4	Busca por conhecimento de tecnologia, gestão e liderança – Multidisciplinariedade	13	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I009; I010; LG011; LG012; W014	1	W013
5	Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado	10	Q002; LF003; LF004; N005; N006; I009; I010; LG011; LG012; W013	4	Q001; C007; C008; W014
6	Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais	8	LF004; N005; N006; C007; C008; LG011; LG012; W014	6	Q001; Q002; LF003; I009; I010; W013
7	Valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para escolha da empresa	13	Q001; Q002; LF003; LF004; N005; N006; C007; C008; I010; LG011; LG012; W013; W014	1	I009
8	Momento, aspirações de carreira e as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado	12	Q001; Q002; LF003; N006; C007; C008; I009; I010; LG011; LG012; W013; W014	2	LF004; N005

Fonte: elabora pela autora.

De acordo com a análise da tabela acima, é possível observar que a presença dos temas é bem forte na população estudada. Cinco das oito categorias estavam presentes na fala de treze participantes do estudo e estão ausentes nas entrevistas de apenas um indivíduo, o que indica uma homogeneidade em relação aos temas abordados nessa população.

Os temas que tiveram menos presença na fala dos entrevistados foram: 8) Momento, aspirações de carreira e as oportunidades oferecidas pelas empresas e pelo mercado, com 12 presenças e duas ausências; 5) Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado, com 10 presenças e 2 ausências; e 6) Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais, com 8 presenças e 6 ausências. Mesmo sendo temas menos citados, há uma grande presença deles nessa população, sendo o menos presente abordado por 67% da população estudada.

Pode-se observar que não há uma grande concentração de ausências em um único participante, sendo as poucas ausências dos temas distribuídas entre os indivíduos. Na tabela abaixo podemos observar os sujeitos que apresentam maior número de ausências dentre as categorias são Q001, C007, I009, W013 e W014, com ausência em apenas duas das oito identificadas nesse trabalho. Todos os demais entrevistados deixaram de abordar apenas um ou nenhum dos temas desse estudo.

QUADRO 46. ANÁLISE DE PRESENCAS E AUSÊNCIAS X CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS.

Empresa	Código Entrevistado	Quantidade de Presenças	Quantidade de ausências	Categorias ausência	Idade	Sexo	Formação	Tempo Experiência Laboral (anos)	Tempo trabalhando com produtos digitais (anos)
Quinto Andar	Q001	6	2	5; 6	28	Feminino	Engenharia Química	7	3
	Q002	7	1	6	30	Masculino	Publicidade e Propaganda	6	4
Loft	LF003	7	1	6	21	Feminino	Relações Internacionais	5	5
	LF004	7	1	8	27	Masculino	Sistemas de Informação	13	5
Nubank	N005	7	1	8	30	Feminino	Economia	8	3
	N006	8	0	-	29	Feminino	Engenharia de Alimentos	10	6
Creditas	C007	6	2	2; 5	36	Feminino	Comunicação	18	3
	C008	7	1	5	26	Masculino	Relações Internacionais	4	3
Ifood	I009	6	2	6; 7	41	Masculino	Ciência da Computação	21	8
	I010	7	1	6	29	Feminino	Administração	13	5
Loggi	LG011	7	1	1	33	Feminino	Ciência da computação	16	4
	LG012	8	0	-	36	Masculino	Publicidade e Propaganda	12	6
Wildlife Studios	W013	6	2	4; 6	30	Masculino	Engenharia de Produção	8	8
	W014	6	2	3; 5	28	Masculino	Engenharia da Computação	6	7

. Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar as características demográficas dos entrevistados cujas falas abordam os temas identificados (presença), é próxima a característica da população geral desse estudo por conta da pouca quantidade de ausências e a distribuição das ausências entre diferentes participantes.

Quando analisamos as características demográficas dos indivíduos que não abordaram a categoria menos citada (6. Busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais), também não há grandes diferenças entre as características do grupo como um todo. Dos participaram que não citaram a categoria 6, três são mulheres e três são homens, não havendo concentração em nenhum dos gêneros.

Quanto a idade média dos participantes, também não se encontra diferenças significativas, sendo 29,8 a média de idade dentre os indivíduos que não abordaram o tema e 30,6 a idade média dos indivíduos que abordaram. Essa pouca diferença também se reflete no tempo de experiência laboral, sendo 10 anos o tempo médio para o grupo de ausência contra 10,8 anos o tempo médio para o grupo de presença.

O mesmo se repete para o tempo de trajetória de carreira em produtos digitais como podemos ver no quadro abaixo:

QUADRO 47. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS QUE ABORDARAM E NÃO ABORDARAM A CATEGORIA 6.

	Idade média	Tempo médio de experiência laboral	Tempo médio trabalhando com produtos digitais
Ausência	29,8	10	5,5
Presença	30,6	10,8	4,6

Fonte: elaborado pela autora.

O principal ponto a ser notado é que dentre os entrevistados que não citaram a busca de propósito e geração de impacto por meio do desenvolvimento de produtos digitais, dois são do Quinto Andar e um da Loft, de modo que $\frac{3}{4}$ dos participantes do setor de *Real State* apresentaram ausência em relação ao tema. Os dois participantes da pesquisa do Ifood também não mencionaram esse tema em suas falas, o que pode indicar que essa questão está relacionada ao setor e à organização em que os indivíduos atuam. Entretanto, a amostra é muito pequena para uma conclusão a respeito desta observação, sendo necessário uma análise mais detalhada para esse ponto.

Ao analisarmos a categoria 5) Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado, também não é

possível observar diferenças significativas em relação às populações que abordaram e que não abordaram o tema. Do grupo que não citou os temas relacionados a essa categoria, dois indivíduos são homens e duas são mulheres, portanto não há uma questão de gênero relacionada.

TABELA 48. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS QUE ABORDARAM E NÃO ABORDARAM A CATEGORIA 5.

	Idade média	Tempo médio de experiência laboral	Tempo médio trabalhando com produtos digitais
Ausência	29,5	8,75	4
Presença	30,6	11,2	5,4

Fonte: elaborado pela autora.

Sobra a idade média, não é possível encontrar diferença significativa entre os grupos. Sobre o tempo médio de experiência laboral das pessoas que abordaram a participação de comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais, há uma pequena diferença, sendo o grupo que participa de tais comunidades com maior tempo de experiência de trabalho, o que também é refletido no tempo trabalhando com produtos digitais desse grupo.

No que diz respeito a empresa dos entrevistados que não citaram em suas falas o tema, dois deles são da Credits, enquanto um é do Quinto Andar e um da Wildlife. Considerando a população estudada, a baixa quantidade de ausências em relação ao tema, os dois entrevistados da Credits não trazerem tal categoria em suas falas pode estar relacionado a algum fator da empresa, porém é necessária uma maior investigação em torno desta afirmação.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão discutidos os resultados desta pesquisa sob a ótica das abordagens contemporâneas de carreira apresentadas no referencial teórico e a partir da economia digital, das organizações inseridas nesse contexto e sua força de trabalho.

7.1 A Carreira de *Product Manager* sob a Ótica das Abordagens Contemporâneas de Carreira

De acordo com Baruch (2006), a evolução das carreiras organizacionais trouxe maior complexidade para o ambiente e, conseqüentemente, para a gestão da carreira. Esse novo sistema combina as hierarquias tradicionais e novos empreendimentos inovadores. Ao analisar os resultados desta pesquisa a respeito de como os indivíduos que atuam como *Product Managers* em organizações digitais desenvolvem duas carreiras, é possível encontrar diversos pontos alinhados às abordagens de carreira contemporâneas exploradas no referencial teórico desse trabalho.

No que diz respeito a aspectos objetivos e subjetivos da carreira, conceitos abordados por Hugues (1937), podemos identificar nas falas dos entrevistados temas que se enquadram nas duas dimensões. Quando se trata dos aspectos subjetivos, a busca do aprendizado constante e a realização por meio deste, bem como a intensão de se resolver problemas sociais mais amplos por meio dos produtos desenvolvidos, estão relacionados a essa dimensão. Sobre os aspectos objetivos, é possível identificar o desejo de crescimento na carreira e a ascensão para posições de gestão. Os temas abordados ao longo das entrevistas, serão analisados a seguir sob a ótica das carreiras Proteana e sem Fronteiras, que contemplam aspectos objetivos a subjetivas de carreira

7.1.1 A Carreira de *Product Manager* em Organizações Digitais e a abordagem da Carreira Proteana

A abordagem da Carreira Proteana (Hall, 1996), citada anteriormente neste trabalho, tem como conceito central o sucesso psicológico do indivíduo, ligado ao alcance de objetivos pessoais importantes para os indivíduos por meio das experiências de trabalho. O sucesso passa a ser baseado naquilo que é importante para cada um e deixa de ser pautado em objetivos colocados por familiares, organizações e até mesmo a sociedade. Por estar diretamente

relacionada a realizações individuais, essa abordagem se conecta a esfera subjetiva de carreira de cada um.

As relações de trabalho passam a ser pautadas no contrato psicológico entre indivíduos e organizações. O contrato psicológico é o fundamento para a empregabilidade, a medida em que a continuação do relacionamento de trabalho depende do quanto as expectativas mútuas do indivíduo e da organização são cumpridas (Schein & Bennis, 1965; Hall & Moss, 1998). Ao analisarmos os resultados desta pesquisa sob a ótica desta abordagem de carreira, fica evidente que o sucesso da população estudada está muito relacionado a vivência de novos desafios e contextos de trabalho onde seja possível aprender e criar produtos de maior impacto no contexto das organizações em que trabalham e para a sociedade como um todo.

Explorando os temas citados nesse trabalho, fica evidente que a carreira dos gestores de produtos digitais segue ciclos de desenvolvimento de produtos, onde a cada finalização de ciclo, ou até em momento anterior quando o escopo do trabalho não agrega para o aprendizado do indivíduo, há uma reflexão a respeito de movimentações tanto para fora, quanto para novos contextos dentro da organização.

O tema de desenvolvimento se dá por meio de um processo de aprendizagem contínua, conduzido pelo próprio indivíduo, relacional e encontrado nos desafios no trabalho, o que vai de encontro ao que foi encontrado nas entrevistas. As pessoas aprendem ao longo de suas experiências, ao longo da carreira a cada ciclo de desenvolvimento de produtos e esse aprendizado é impulsionado pelo relacionamento com os times e pela busca autônoma por conhecimento, principalmente em comunidades da internet.

A organização se torna um ambiente de encontro entre pessoas que aprendem e se desenvolvem por meio das relações. Isso fica muito claro na população estudada quando eles citam o aprendizado com seus times de produtos e gestores, bem como com outros colegas e mentores que servem de inspiração e como fonte de troca para o aprendizado.

Como na Carreira Proteana, a trajetória dos indivíduos estudados nessa pesquisa é baseada em saber aprender (*Learn-how*), muito mais do que aquilo que os profissionais já sabem (*know-how*). O que eles já sabem é uma experiência passada que deve ser substituído por um novo contexto de aprendizado onde se sintam desafiados e impulsionados a buscarem novos conhecimentos.

Dentro as categorias identificadas por meio das entrevistas desse estudo, cinco delas se conectam com as dimensões de aprendizado contínuo e por meio dos relacionamentos ao longo da trajetória, sendo elas: (1) Busca de novos desafios e novos aprendizados nas movimentações

de carreira; (2) Autonomia em relação ao aprendizado e preparação para a carreira; (3) Rede de apoio e mentorias como formas de alavancar o aprendizado e a carreira; (4) Busca por conhecimento de tecnologia, gestão e liderança – Multidisciplinariedade; (5) Participação em comunidades relacionadas a desenvolvimento de produtos digitais e relação com pessoas do mercado. Essa grande presença de temas relacionados ao aprendizado evidencia a importância desse aspecto para essa população.

Quanto mais experiências e capacidade de aprender em novos contextos esses indivíduos acumulam, maior sua possibilidade de empregabilidade, o que é citado em algumas entrevistas como um fator relevante para as escolhas das experiências vividas. O foco é se tornar um profissional que consiga aprender e atuar em diversos contextos, sendo reconhecido por isso não apenas na organização como no mercado. Nesse contexto, a organização é vista pelo indivíduo como o lugar onde as oportunidades estão e onde eles podem buscar novos desafios, viver contextos de aprendizado e criar relacionamentos, sendo a escolha da organização atrelada a essas possibilidades.

Um aspecto comumente abordado quando se trata da Carreira Proteana, mas que não apareceu na fala da população estudada é a relação trabalho-família (Hall, 1966), considerada quando se trata de sucesso psicológico e a escolha das experiências profissionais vividas. Apenas uma pessoa, do sexo feminino, abordou a questão da maternidade brevemente em sua fala, citando um momento em que ficou fora do mercado de trabalho por um período por este motivo. Dois outros entrevistados citaram a mudança de cidade como um fator determinante para a escolha profissional. Possivelmente, a ausência desse tema pode estar ligada ao aspecto da idade e tempo de trajetória de carreira dos participantes, que por serem novos e estarem no início de suas trajetórias podem vir a considerar esse aspecto mais futuramente no desenvolvimento de suas carreiras.

7.1.2 A Carreira de *Product Manager* em Organizações Digitais sob a ótica das Carreiras Inteligentes

A questão da mobilidade desses indivíduos entre organizações e a forte relação com a comunidade de *Product Managers* indica uma forte relação ao modelo da Carreira sem Fronteiras, descrito por Arthur e Rousseau (1996).

Nesse contexto de Carreiras sem Fronteiras, como mencionado por (Baruch, 2006), surge a abordagem das carreiras inteligentes (Arthur et al., 1995) como mecanismo para desenvolvimento da trajetória profissional em um contexto de maior autonomia e instabilidade.

Quando analisamos os resultados desta pesquisa à luz das carreiras inteligentes, fica evidente que os três *Knowings* (*Knowing how, Knowing whom e Knowing why*) estão presentes e interligados na forma como os *Product Managers* desenvolvem suas carreiras, como mostra a figura a seguir:

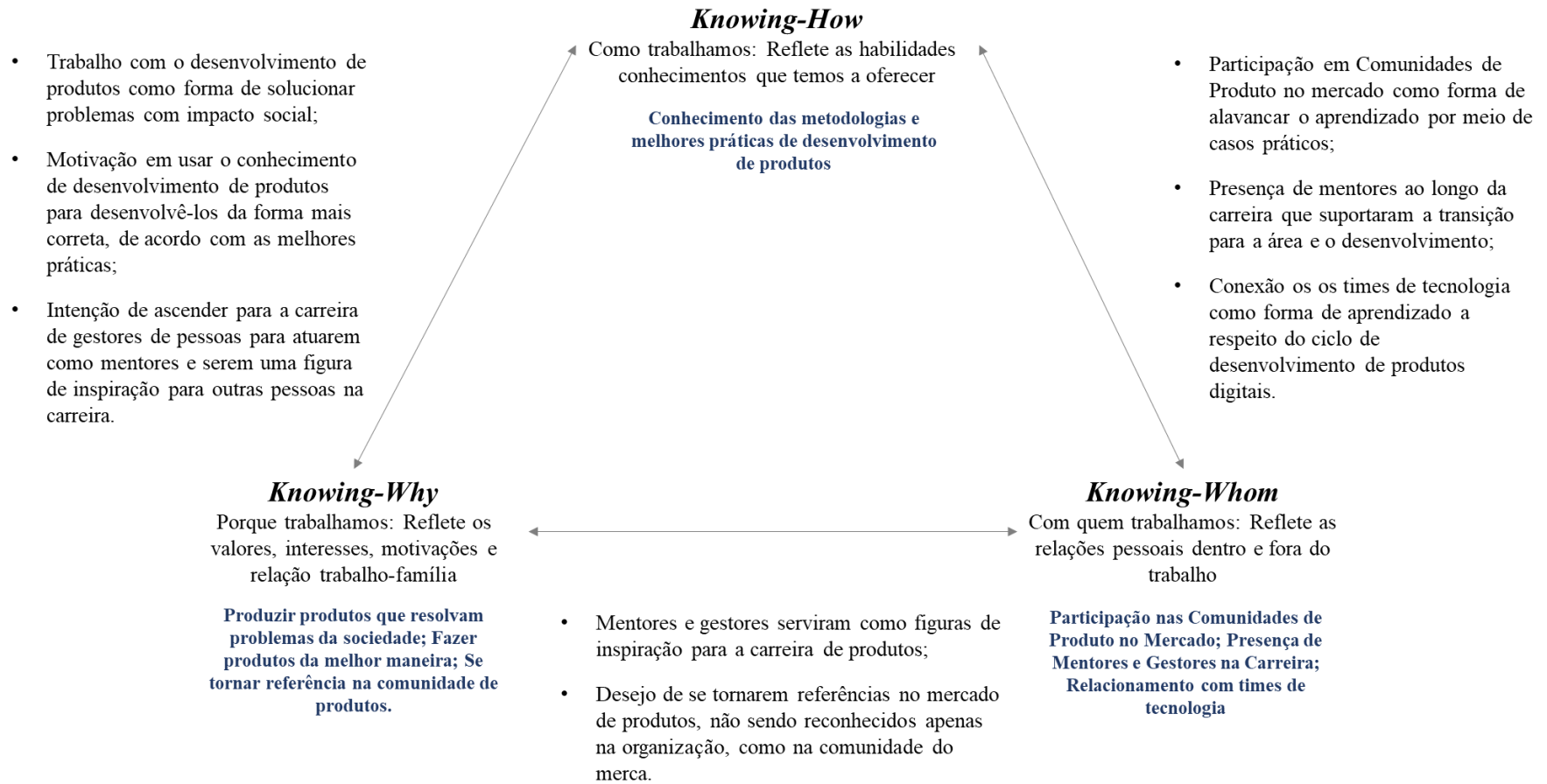


FIGURA 10. A RELAÇÃO ENTRE OS TRÊS KNOWINGS NA CARREIRA DE *PRODUCT MANAGERS* EM ORGANIZAÇÕES DIGITAIS. FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

O *Knowing how*, que reflete as habilidades relevantes e os conhecimentos relacionados ao trabalho desses indivíduos (Arthur et al. 1995), é desenvolvido por meio das diversas experiências de desenvolvimento de produtos digitais vividas ao longo da carreira. Pelas falas das pessoas entrevistadas, estar na organização passa a ser algo temporário, condicionado ao contexto que se proporciona, e a mobilidade entre organizações é alta em um curto espaço de tempo. Esse modelo de carreira está ancorado nas oportunidades de projetos a serem realizados nos contextos do grupo de organizações estudadas. É possível notar pelas falas dos participantes desse estudo que a escolha destas organizações Unicórnio se dá pela possibilidade de construir casos relevantes de desenvolvimento de produtos. De acordo com Arthur et al. (2008)

Projetos são fundamentais para a realização de filmes, publicidade, construção, direito, pesquisa médica, desenvolvimento de novos produtos, e assim por diante, e proporcionar todos os tipos de momentos especiais quando o conhecimento é trocado, novas ideias são geradas, e abordagens alternativas são testadas. Cada um de nós participa de projetos para nossos próprios motivos, com base em nossa motivação e identidade particulares (*Knowing why*), habilidades e perícia (*Knowing how*) e relações e reputação (*Knowing whom*). Os projetos nos oferecem oportunidades de aplicar nosso conhecimento existente (saber) e ganhar novo conhecimento (aprendizagem).

(Arthur et al., 2008, p. 370)

A dimensão do *Knowing how* possui uma forte relação no grupo estudado com a rede de relacionamentos (*Knowing whom*) construída ao longo da carreira e junto às comunidades de produtos digitais do mercado. É uma dimensão em constante evolução por esse grupo de indivíduos, que busca sempre novos conhecimentos que possam ser aplicados aos desafios encontrados ao longo da carreira, sempre buscando maior complexidade.

Grande parte dos sujeitos entrevistados afirmaram que sua rede de relacionamento, como mentores, gestores e time de tecnologia foram fundamentais para sua transição para a carreira de produtos e desenvolvimento ao longo da jornada profissional. Além disso, a preparação para a carreira desses indivíduos se deu menos por meio de cursos formais e atividades acadêmicas e mais por conteúdos disponibilizado em comunidades na internet e por meio de encontros com pessoas que trabalham com essa temática, reforçando a importância da conexão com outras pessoas para o aprendizado.

Segundo Arthur et al. (2008), na era do trabalhador do conhecimento, como no caso da população estudada, os esforços de colaboração são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Nesse caso, é comum a colaboração dentro da organização, mas também dentro de

uma ou mais “comunidades de prática”. Podemos observar pelas entrevistas que essa comunidade de prática é presente no desenvolvimento da carreira de *Product Managers*. Essas comunidades se formam a partir da identificação dos membros com uma agenda compartilhada com o intuito de desenvolverem maior especialização profissional.

A necessidade destas comunidades para troca de conhecimento se torna ainda mais relevante em um contexto onde os programas de desenvolvimento na área e a disciplina não tem evoluído de forma consistente, sendo os conceitos oferecidos nas formações existentes divergentes no que diz respeito a metodologias e melhores práticas (Steinhardt, 2017). De acordo com Arthur et al. (2008), essas comunidades em torno de uma agenda compartilhada tem o intuito de desenvolver maior especialização profissional e desenvolver a temática para aquele grupo de pessoas. Nesse cenário, as comunidades se tornam locais de troca e compartilhamento de casos práticos com o intuito de evoluir por meio daqueles que estão inseridos na prática.

No que diz respeito a relação com os times de tecnologia, essa relação se dá no contexto do desenvolvimento de projetos de novos produtos, indicando mais uma vez uma conexão entre o *Knowing how* e o *Knowing whom*. Segundo Arthur et al. (2008), as organizações que operam em uma lógica de projetos cria um contexto propício à troca de conhecimento entre os indivíduos e há um efeito multiplicador nesse compartilhamento de conhecimentos que gera um benefício potencial para os indivíduos, comunidades, organizações e indústria que as pessoas representam, como é possível observar na figura abaixo.

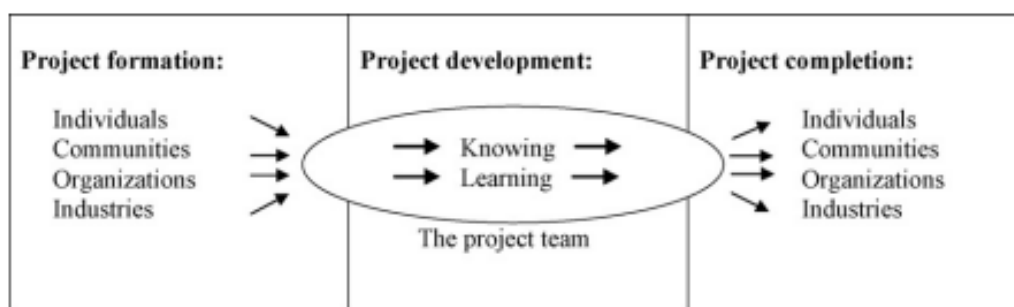


FIGURA 11. UM MODELO DE ORGANIZAÇÃO POR PROJETO. FONTE: (ARTHUR ET AL., 2008, P. 371).

FIGURA 12. UM MODELO DE ORGANIZAÇÃO POR PROJETO. FONTE: (ARTHUR ET AL., 2008, P. 371).

Desta forma, a convivência em times multidisciplinares compostos por pessoas de tecnologia tem um papel de alavancar o conhecimento dos *Product Managers* nessa disciplina.

Sendo a carreira em produtos digitais uma carreira multidisciplinar que envolve disciplinas como finanças, marketing, interação com cliente, mas principalmente tecnologia, por ser o meio pelos quais esses produtos são entregues aos clientes, essa relação se torna fundamental para o aprendizado (Steinhardt, 2017). Da população estudada, dez de quatorze pessoas não fizeram formações de tecnologia, o que corrobora com essa necessidade de aprendizado ao longo da carreira.

Outro aspecto trazido pelos autores é o fato de nessa nova economia as equipes de um projeto ou o membro das comunidades se conectarem em espaços virtuais (Arthur et al., 2008), o que está alinhado ao contexto trazido nos resultados desta pesquisa, onde o ambiente de troca se torna cada vez mais virtual, em espaços na internet ou por meio de encontros remotos. Esse cenário foi ainda mais impactado com o surgimento da pandemia da COVID 19 que teve início em 2020.

No que diz respeito à dimensão *Knowing Why*, conectada aos aspectos subjetivos da carreira e a realização pessoal por meio do trabalho, ela aparece na fala dos entrevistados tanto na perspectiva de um impacto social mais amplo por meio dos produtos desenvolvidos, quanto em relação à própria forma de se trabalhar com produtos digitais. As pessoas querem fazer produtos da melhor forma possível, construindo soluções que façam sentido para o longo prazo.

De acordo com Steinhardt (2017, p. 9), “a crença do *Product Manager* é que você não está gerindo um produto. Você está gerindo o problema que esse produto resolve”. Portanto esses indivíduos utilizam seu conhecimento em gestão de produtos digitais para resolver problemas que trazem benefícios para a sociedade de forma mais ampla, de acordo com o que podemos observar nos resultados desta pesquisa. Desta forma, o *Knowing-why* se conecta ao *Knowing-how*, pois o conhecimento e as habilidades são um habilitador para a solução de tais problemas.

Quando se trata do aspecto citado nas entrevistas de fazer os produtos da melhor forma possível, alinhados às melhores práticas do mercado (*Knowing-why*), tanto as habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, quanto a questão da comunidade com o papel de estabelecimento e troca das boas práticas em relação a este tema possuem um papel importante. Nesse sentido, esse aspecto é influenciado tanto pelo *Knowing-how*, quanto pelo *Knowing-whom*.

Por fim, o último aspecto relacionado à motivação dos *Product Managers* está relacionado a se tornarem referências dentro do mercado de produtos, o que mostra uma preocupação para a reputação e a carreira construída além dos limites da organização. À medida em que esses indivíduos participam das comunidades de produtos, eles têm a chance não apenas

de aprender com os outros, como de expor seus casos e assim se tornarem referências para o mercado. Esse relacionamento não apenas traz uma realização pessoal, como citado por alguns participantes do estudo, como habilitam novas oportunidades de carreira para esses indivíduos.

Ao analisarmos o desenvolvimento da carreira de gestores de produtos digitais a partir dos resultados desta pesquisa, é possível identificar fortemente a presença dos três *knowings* das carreiras inteligentes. Além disso, as temáticas principais trazidas a respeito da trajetória profissional se encontram na intersecção desses conhecimentos, o que indica que os conhecimentos e habilidades, a rede de relacionamento desses indivíduos e a valores, interesses e motivações interconectados são fundamentais para o desenvolvimento nessa carreira.

7.2 A Carreira de *Product Managers* no Contexto da Economia Digital e das Organizações Unicórnio

O aparecimento da função de *Product Manager* da forma como ela é hoje, dentro do contexto de organizações digitais, surge no contexto da ascensão da economia digital, que, como citado anteriormente no referencial teórico deste trabalho, possui foco não nas redes de tecnologia, mas na rede de pessoas que combinam conhecimentos e criatividade para criar normas sociais, criação de riqueza e desenvolvimento social (Tapscott, 1996).

A dinâmica de trabalho desta população observada nas entrevistas, baseada em uma colaboração e troca de conhecimento, em ambientes de trabalho mais flexíveis, baseados em estruturas de projeto e comunidades online, está alinhada às mudanças advindas desta nova economia. Segundo Tapscott (1996), neste novo cenário, o conhecimento passa a ser um recurso essencial e a tecnologia impulsiona essa troca de conhecimento em escala global. Essa visão está alinhada aos achados desse estudo, que demonstram que a troca de conhecimento se dá de forma mais ampla por meio das redes e ultrapassam a fronteira de organizações ou países.

No contexto de aceleração da transformação digital nas organizações e do aparecimento de novas organizações já baseadas em negócios digitais (Verhoef et al., 2021), é possível identificar pela trajetória de carreira dos indivíduos participantes da pesquisa que houve uma migração ao longo da trajetória para tais empresas, o que demandou um aprendizado de novas funções não existentes anteriormente em organizações tradicionais. Esse aspecto se relaciona a necessidade de uma preparação para a carreira de forma mais autônoma, dado que grande parte desses sujeitos migraram de outras atuações para a carreira de *Product Managers*.

Essa forma de aprendizado e preparação para a carreira também se relaciona a forma como essa população de nativos ou imigrantes digitais consomem conteúdo e se relacionam nas

redes (Tapscott, 2008; Colbert et al. 2016). Os resultados demonstram um alinhamento da população participante desse estudo no que diz respeito à criação de redes de compartilhamento de conteúdo e interação em comunidades virtuais que favorecem o aprendizado e preparação para essa carreira. Uma vez que as formações para essa função ainda não são sólidas, como apresentado por Steinhardt (2017) e reforçado pelos resultados desta pesquisa, a alternativa para compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento da disciplina se torna predominantemente a internet.

No que diz respeito às organizações digitais, o aumento dos investimentos nesses empreendimentos fez com que *startups* crescessem e se tornassem empresas de grande porte (Empresas Unicórnio), disruptando os mercados nas quais estão inseridas por meio de produtos e modelos de negócio digitais (Kerai, 2017; Au-Yong-Oliveira et al., 2018).

Nas falas dos participantes da pesquisa, é possível identificar um desejo desta população de trabalhar nessas Empresas Unicórnio, pois estão relacionadas a uma cultura mais sólida em relação a autonomia para o desenvolvimento de produtos digitais e sua relevância para o mercado em que estão inseridas faz com que esses indivíduos enxerguem oportunidades de trabalhar com produtos que irão ser utilizados por um número grande de consumidores e que terão maior impacto e relevância. Esse aspecto é detalhado na categoria (7) Valorização da cultura organizacional e maturidade em relação ao desenvolvimento de produtos (cultura de produtos) para escolha da empresa.

O último aspecto identificado nos resultados das entrevistas está relacionado à um desalinhamento da função do *Product Manager* no mercado, tanto em relação ao escopo de trabalho, quanto à senioridade. Nos resultados surgiram falas relacionadas à grande necessidade de gestores de produtos digitais no mercado, gerando salários muito altos e profissionais com baixa maturidade na disciplina. Tal visão é confirmada por (Steinhardt, 2017) que trata em seu trabalho do desalinhamento em relação a essa função, uma vez que ela contempla diversas responsabilidades e uma atuação multidisciplinar. Segundo o autor, essas responsabilidades mudam de organização para organização, o que corrobora a visão dos entrevistados de que não há uma homogeneidade de senioridade e competências dos profissionais no momento de se buscar profissionais no mercado. Por outro lado, esse fato demonstra uma grande oportunidade para aqueles que desejam iniciar ou migrar para essa atuação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do referencial teórico a respeito das carreiras em organizações digitais, especificamente de indivíduos que atuam como *Product Managers*, identificou-se uma lacuna na literatura sobre como estes profissionais desenvolvem suas trajetórias em tais organizações sob as perspectivas contemporâneas de carreira. Com base nisso foram definidos os objetivos específicos para responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Como profissionais de organizações digitais, especificamente aqueles que atuam como Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*), desenvolvem suas carreiras?”.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era identificar e analisar os aspectos objetivos e subjetivos que envolvem o desenvolvimento de carreira dos *Product Managers*. De acordo com Hugues (1937) quando tratamos da trajetória de carreira de um indivíduo essas duas esferas não podem ser dissociadas e nos resultados desse trabalho foi possível analisá-las a partir das abordagens da Carreira Proteana (Hall, 1966), da Carreira sem Fronteiras (Arthur e Russeau, 1966) e das Carreiras Inteligentes (Arthur et al., 1995).

No que diz respeito aos aspectos subjetivos da carreira de indivíduos que atuam como *Product Managers* em organizações digitais identificou-se que o sucesso desta população se pauta na vivência de novas experiências profissionais que proporcionem aprendizado contínuo e a criação de produtos que gerem cada vez mais impacto ao longo da carreira. O momento de buscar uma nova experiência profissional é aquele no qual o indivíduo conclui um ciclo de desenvolvimento de produto ou deixa de adquirir conhecimento com o trabalho.

No que diz respeito a aspectos objetivos de carreira, é possível pelos resultados identificar que esses profissionais buscam ambientes de trabalho mais flexíveis onde os times eram estruturados segundo uma lógica de projetos. Sendo assim, as organizações unicórnio, por conta de sua cultura alinhada a essa lógica de trabalho e seu ambiente de autonomia para aqueles que trabalham com produtos digitais, se tornam ambientes atrativos para que essa população desenvolva sua carreira.

Embora apareça muito na fala das pessoas entrevistadas um desejo de ascensão para cargos mais seniores e de liderança, também foi possível identificar que não há uma homogeneidade em relação às competências e papéis desses profissionais no mercado, o que dificulta a transição entre organizações. De acordo com as entrevistas há uma escassez de profissionais preparados para essa atuação no mercado, o que faz com que as organizações

paguem altas remunerações, em alguns casos para indivíduos com baixa maturidade na disciplina.

O segundo objetivo da pesquisa era compreender como se dá a preparação para a carreira e desenvolvimento desses profissionais. Analisando a população estudada, mesmo com pouco tempo de carreira, os indivíduos não iniciaram suas trajetórias como *Product Managers* e em algum momento da trajetória realizaram essa transição. Para isso, muitos descrevem ter buscado conhecimento de forma autônoma, utilizando a internet como principal meio de encontrar conteúdos a respeito do tema. De acordo com os resultados, esse conteúdo é criado e compartilhado dentro da própria comunidade de profissionais, que transcendem as fronteiras nacionais e passam a se tornar globais.

Ao analisar os resultados desse estudo, fica evidente que o segundo objetivo específico se relaciona fortemente ao terceiro, no qual buscou-se analisar o papel das redes de relacionamento para o desenvolvimento da carreira dos *PMs*. Não apenas as comunidades do mercado são muito presentes do desenvolvimento da carreira desses indivíduos, mas também a relação com os times de projetos multidisciplinares, com grande interface com profissionais de tecnologia. De acordo com a análise das entrevistas, essas relações possuem um papel muito forte no desenvolvimento desses profissionais por meio da troca de conhecimento multidisciplinares, necessários ao papel de *PM* e da construção de conteúdo em conjunto, dado o cenário de baixa maturidade desta disciplina.

Outra figura importante no desenvolvimento de carreira desses profissionais são gestores e mentores, que aparecem como figuras de orientação, exemplo e inspiração para esses indivíduos. Essas figuras aparecem nas entrevistas principalmente relacionadas às primeiras experiências atuando nesse papel suportando essa transição e o aprendizado nesse momento inicial.

Por meio dos objetivos específicos foi possível atender ao objetivo principal desse trabalho que era de investigar e analisar como se dá o desenvolvimento das carreiras de profissionais de organizações digitais, especificamente Gestores de Produtos Digitais (*Product Managers*). Ao analisar os aspectos citados acima é possível concluir que a carreira desses indivíduos em organizações digitais está alinhada às abordagens de carreira contemporâneas exploradas no referencial teórico desse trabalho.

A carreira desses indivíduos é mais flexível e com maior mobilidade entre organizações. A escolha de uma organização está relacionada às oportunidades de experiências de aprendizado que ela pode proporcionar, sendo a jornada de conhecimento algo que acontece ao longo de toda a trajetória. As redes de relacionamento, dentro da organização e nas

comunidades do mercado, são fundamentais para o desenvolvimento da carreira e para o aprendizado. Para o sucesso no desenvolvimento carreira e para o amadurecimento desta disciplina, ainda nova nas empresas, as relações e a troca de conhecimento se tornam fundamentais. Essa possibilidade de aprendizado também está associada a resolução de problemas de forma inovadora por meio dos produtos digitais desenvolvidos, resolvendo questões do dia a dia de novas formas por meio da inclusão da tecnologia no centro do modelo de negócio destas organizações.

8.1 Contribuições

Contribuições para as organizações e estudos organizacionais

Uma das características da economia digital é o conhecimento (Tapscott, 1996). Portanto, as pessoas e seus conhecimentos são um fator central para as organizações que fazem parte desta nova economia. Os talentos são vistos como um fator central para a transformação e sustentação dos negócios digitais, o que traz ênfase para as discussões relacionadas à Recursos Humanos. De acordo com líderes de organizações digitais, mais importante do que as competências técnicas são as habilidades de se adaptar a mudanças e um balanceamento entre habilidades técnicas e pessoais, para que estes consigam se adaptar ao rápido ritmo de mudanças no ambiente interno e externo à organização (Kane et al. 2016).

Os estudos a respeito da transformação digital das organizações e da economia digital são recentes e aparecem cada vez mais em maior quantidade, tanto na academia quanto advindos de consultorias e empresas de pesquisa de tendências. Devido às grandes transformações no ambiente e na dinâmica de trabalho, as discussões relacionadas à dimensão de pessoas estão frequentemente presentes em tais publicações, bem como dos novos papéis advindos desse cenário.

Como contribuição, esse estudo pretende se aprofundar na dinâmica da carreira de *Product Managers*, papel central e novo para as organizações inseridas nessa nova economia. A partir do estudo da carreira desses indivíduos é possível contribuir para que as organizações evoluam seu entendimento a respeito dos fatores considerados a respeito da trajetória profissional por seus colaboradores.

Contribuição para o campo de estudos de carreira

Em relação ao campo de estudos da carreira, as perspectivas contemporâneas de carreira introduzidas por Hall (1996; 2002) e Arthur (1995; 2001), foram formuladas a partir de aspectos de transformação do ambiente de negócios decorrentes de mudanças na economia, novas tecnologias e da globalização. Desde então, estudos teóricos e empíricos tratam de questões contemporâneas a respeito das trajetórias profissionais (Arthur, DeFillippi, & Lindsay, 2008).

O contexto de incorporação de tecnologias digitais nos negócios e o surgimento de novos papéis nas organizações vêm transformando o ambiente de trabalho em um ritmo cada vez mais acelerado e as carreiras digitais podem ser entendidas como carreiras do futuro, como apresentado à cima nos estudos citados. Algumas das características descritas, como por exemplo a necessidade de aprendizado constante devido ao rápido ritmo de inovação, o trabalho cada vez mais colaborativo reforçado por redes de relacionamento profissionais e a busca por um trabalho que traga realização e sentido ao indivíduo fazem crer que a carreira dos *Product Managers*, estudada nesse trabalho, promove que os indivíduos desenvolvam suas trajetórias de forma alinhada aos conceitos incorporados nas abordagens contemporâneas.

Sendo assim, esta pesquisa pretendeu contribuir com o campo de estudo aprofundando o conhecimento a respeito da dinâmica de carreira de indivíduos em um contexto organizacional, econômico e social emergente influenciado pela incorporação das tecnologias digitais.

Contribuição para os indivíduos

O cenário econômico emergente que incorpora as tecnologias digitais nos produtos e serviços, gerou uma onda de transformação digital em organizações que operavam em modelos de produção e prestação de serviços tradicionais. A partir da visão de que sem essas tecnologias emergentes os negócios e as empresas não sobreviverão a esse novo cenário econômico, as organizações passaram a transformar seus processos principais e a conceber produtos digitais para oferecerem aos seus clientes. De acordo com o estudo de Phillips, Copulsky e Andrus (2019) citado acima, 87% dos respondentes responderam que as tecnologias digitais serão disruptivas para suas indústrias em uma escala moderada ou ampla.

A amplitude da economia digital se torna cada vez maior, como já citado nesse trabalho, e cada vez mais indivíduos atuarão em organizações digitais ou verão suas organizações passando por um processo de transformação digital em breve. Sendo o desenvolvimento da carreira cada vez mais uma atribuição dos indivíduos e não mais das organizações, este estudo

pretendeu contribuir com uma ampliação do conhecimento a respeito dos aspectos relevantes para a carreira em tais organizações e para que esses sujeitos, principalmente aqueles que atuam na posição de *Product Managers*, desenvolvam suas carreiras. Como as transformações no ambiente e na forma de trabalhar decorrentes desse contexto são muito recentes, a compreensão pode colaborar para que os indivíduos se apropriem de conceitos que podem auxiliar na gestão de suas trajetórias.

8.2 Recomendações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Ao longo da realização desta pesquisa foram identificados alguns pontos interessantes para serem explorados em trabalhos futuros para um melhor entendimento a respeito do desenvolvimento dos *Product Managers* em organizações digitais:

- Aprofundar em relação a carreira de *Product Managers* nos diferentes setores estudados;
- Estudar da influência das questões de gênero para a carreira desta população;
- Investigar o tema da Cultura Organizacional nas Organizações Digitais e sua relação com a Gestão de Talentos nestas empresas;
- Explorar o desenvolvimento de *PMs* sobre as perspectivas teóricas de aprendizagem organizacional.

8.3 Limitações

Ao longo da realização desse trabalho foram identificados alguns aspectos que podem ser entendidos como limitações da pesquisa. O primeiro ponto diz respeito ao tempo de trajetória de carreira dos participantes. Sendo a carreira de *Product Managers* relativamente nova no Brasil e os indivíduos que trabalham nessas organizações mais jovens, a média de tempo de experiência laboral da população era de 10,6 anos, sendo a média de tempo trabalhando com produtos digitais de apenas 5 anos. Futuras pesquisas com indivíduos que apresentem uma carreira mais longa nessa atuação poderão trazer novos achados relevantes para o tema estudado.

Outro aspecto diz respeito à generalização dos resultados, uma vez que o estudo contou com a participação de 14 indivíduos que atuam como *Product Managers*. Estudos adicionais devem ser feitos com uma população maior, explorando outros métodos de pesquisa, para que se tenham dados conclusivos a respeito da temática.

9. REFERÊNCIAS

- ARNOLD, John; COHEN, Laurie. The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. *International review of industrial and organizational psychology*, v. 23, n. 1, 2008.
- Arthur, M. B., Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140–147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.659>
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>
- ARTHUR, M. B., DeFILLIPPI, R. J., & LINDSAY, V. J. (2008). On Being a Knowledge Worker. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.005>
- Arthur, Michael B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. In *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Atlantico. (2021). *Latin America Digital Transformation Report 2020*. <https://docsend.com/view/4jzxn76r47rpx2eg>
- Au-Yong-Oliveira, M., Costa, J. P., Gonçalves, R., & Branco, F. (2018). The rise of the unicorn: Shedding light on the creation of technological enterprises with exponential valuations. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 745, 967–977. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_94
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>

- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- Belassi, W., Kondra, A. Z., & Tukul, O. I. (2008). New Product Developmente Projects: The Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*, 39(4), 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Bukht, R., & Heeks, R. (2018). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *International Organisations Research Journal*. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>
- Bussgang, J., Eisenmann, T., & Go, R. (2015). The Product Manager. *Harvard Business School*, 23(1), 87–94. <https://doi.org/10.2307/41164908>
- CETIC. (2020). Painel TIC covid-19: Atividades na internet, cultura e comércio eletrônico. *Painel TIC COVID-19*, 1, 1–28.
- Colbert, A., Nick, Y., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Journal of Sufi Studies*, 1(1), 1–2. <https://doi.org/10.1163/221059512X626108>
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165987>

- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37.
[https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2)
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*.
<https://doi.org/10.1086/217711>
- Hull, C. E., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & Demartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), 290–303.
<https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44–49.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for Its Digital Future. *MITSloan Management Review*, 58(180), 1–29.
- Kerai, A. (2017). Role of Unicorn tag in gaining legitimacy and accessing funds. *The Business and Management Review*, 9(2), 119–127.
http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_73986/conference_49987.pdf
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management and Organization*, 19(3), 241–254. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34>
- Kling, R., & Lamb, R. (2000). IT and Organizational Change in Digital Economies: A Sociotechnical Approach Rob Kling and Roberta Lamb. In *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research*.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>

- Lane, N. (1999). Advancing the Digital Economy into the 21st Century. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1023/A:1010010630396>
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*.
- Manso, G. (2017). Creating incentives for innovation. *California Management Review*, 60(1), 18–32. <https://doi.org/10.1177/0008125617725287>
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030150406>
- Narasimhan, R. (1983). The socioeconomic significance of information technology to developing countries. *Information Society*. <https://doi.org/10.1080/01972243.1983.9959965>
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(May), 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>
- Parker, P., & Arthur, M. B. (2002). Bringing “New Science” into careers research. In *Management*. <https://doi.org/10.3917/mana.051.0105>
- Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Changes in the Producer – Consumer Relationship – Towards Digital Transformation. *12th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, 1634–1648.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
- Sampieri, R. H., Collado, Carlos F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa-Penso (2013).pdf*.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266.

<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94(December 2017), 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>

Steinhardt, G. (2017). The Product Manager's Toolkit. In *The Product Manager's Toolkit*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04508-0>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(July 2018), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

10. APÊNDICES

APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Preparação da Entrevista

- Apresentação do Tema da Pesquisa para o Entrevistado: Carreira em Organizações Digitais
- Solicitação da Autorização para Gravação

Roteiro de Entrevista

- a. Nome completo:
- b. Idade:
- c. Emprego atual e função:
- d. Tempo na Empresa Atual:
- e. Formação:
- f. Ano de Formação:
- g. Há quanto tempo trabalha em empresas digitais?

Primeira Parte

1. Me conte sobre sua trajetória de carreira;

Segunda Parte (Utilizada apenas se houver necessidade de aprofundamento em alguma temática)

2. Me conte como você se preparou para sua carreira;
3. Me conte sobre suas movimentações;
4. Me fale sobre pessoas ao longo de sua trajetória;
5. Me fale sobre suas preocupações relacionadas à carreira;
6. Me conte sobre as suas aspirações.

APÊNCIDE 2: MODELOS DE CONVITE PARA ENTREVISTA

Modelo A: Sem indicação (Mensagem enviada por LinkedIn)

Participação Pesquisa Mestrado USP - Carreira em Org. Digitais

Olá [Nome do Participante], tudo bem?

Eu faço mestrado na área de gestão de pessoas na FEA USP e estou estudando a temática de carreira em organizações digitais, mais especificamente em empresas unicórnio brasileiras, como o [Nome da Empresa]. Meu objetivo com o trabalho é entender como as pessoas estão desenvolvendo suas carreiras nessas organizações e meu recorte é especificamente pessoas que atuam com produtos digitais.

Estou buscando profissionais que atuem como PM em empresas unicórnio brasileiras e encontrei o seu perfil!

Estou realizando entrevistas de aproximadamente uma hora onde eu gostaria de entender sobre sua trajetória de carreira, suas escolhas, transições, fatores pessoas que influenciaram questões profissionais e outras coisas que você queira trazer a respeito da sua história profissional. A entrevista seria gravada, mas a identidade dos participantes não será utilizada no trabalho.

Caso tenha ficado alguma dúvida sobre a pesquisa é só perguntar!

Você aceitaria participar? Seria um bate papo muito rico para o desenvolvimento da minha pesquisa.

Obrigada desde já!

Modelo B: Com indicação (Mensagem enviada por LinkedIn, Whatsapp ou e-mail)

Participação Pesquisa de Mestrado Carreira em Org Digitais

Olá [Nome do Participante], tudo bem?

A [Nome de quem indicou] me passou o seu contato e deve ter comentado com você que eu entraria em contato. Eu faço mestrado na área de gestão de pessoas na FEA USP e estou estudando a temática de carreira em organizações digitais, mais especificamente em empresas unicórnio brasileiras, como o [Nome da Empresa]. Meu objetivo com o trabalho é entender como as pessoas estão desenvolvendo suas carreiras nessas organizações e meu recorte é especificamente pessoas que atuam com produtos digitais.

Estou buscando profissionais que atuem como PM em empresas unicórnio brasileiras e a [Nome de quem indicou] sugeriu que eu falasse com você. Estou realizando entrevistas de aproximadamente uma hora onde eu gostaria de entender sobre sua trajetória de carreira, suas escolhas, transições, fatores pessoas que influenciaram questões profissionais e outras coisas que você queira trazer a respeito da sua história profissional. A entrevista seria gravada, mas a identidade dos participantes não será utilizada no trabalho.

Caso tenha ficado alguma dúvida sobre a pesquisa é só perguntar!

Você aceitaria participar? Seria um bate papo muito rico para o desenvolvimento da minha pesquisa.

Obrigada desde já!