

## **INTENÇÃO DE SAIR DE ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**Andrea Valéria Steil, Dra <sup>1</sup>, Janine da Silva Alves Bello, Dra <sup>2</sup>, Karina Zaccaron da Silva<sup>3</sup>, Samira de Mello<sup>4</sup>**

**Abstract:** *The retention of professionals who guarantee the organization strategic goals achievement is a manager concern, especially regarding technology company managers. The objective of this study was to understand the reasons that can culminate in the employee intention of leaving an organization, according to the perspective of professionals who work in technology companies. An empirical survey was conducted using the following question: "Why would you leave this company in the future?". The 269 answers obtained were categorized and analyzed. The results obtained showed that the employee intention of leaving technology organizations were preceded by the following main elements: the failure in career planning implementation by the organizations, the search for better job opportunities in the area and the expectation of professional development.*

**Keywords:** *Intention to leave, retention of talents, knowledge-intensive organizations, technology company.*

**Resumo:** *Manter profissionais que garantam o alcance dos objetivos estratégicos é uma preocupação dos gestores, especialmente das empresas de tecnologia. O objetivo deste estudo foi compreender os motivos que podem culminar na intenção de sair de uma organização, segundo a perspectiva dos profissionais que trabalham em empresas de tecnologia. Foi realizada uma pesquisa empírica do tipo survey, com a seguinte questão: "Porque você poderia deixar esta empresa no futuro?". As 269 respostas obtidas foram categorizadas e analisadas. Os resultados obtidos permitiram constatar que a falha na gestão de carreiras pelas organizações, a busca por melhores oportunidades na área e a expectativa de crescimento profissional foram os principais elementos que antecedem a intenção de sair das organizações.*

**Palavras-chaves:** *intensão de sair, retenção de pessoas, organizações intensivas de conhecimento, empresa de tecnologia*

---

<sup>1</sup> Docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP), ambos da Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: andreasteil@egc.ufsc.br

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email

<sup>3</sup> Mestranda em Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP) – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: karinazaccaron@gmail.com

<sup>4</sup> Graduanda em Psicologia e Bolsista do Programa de Iniciação Científica do CNPq – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: samira\_de\_mello@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido considerado o fator econômico preponderante para a sobrevivência das organizações intensivas em conhecimento (OICs). De acordo com Nadai (2006), estas organizações são definidas de acordo com a intensidade do conhecimento existente em seus sistemas e práticas de gestão, como atividades, processos, produtos, pessoas e mercados de atuação. Para este autor o conhecimento torna-se um atributo essencial, sendo um recurso estratégico valioso para estabelecer vantagem competitiva sustentável nas organizações.

Para as OICs o maior valor encontra-se em ativos intangíveis que estão incorporados nas competências das pessoas, nas suas interações e nas estruturas internas e externas da organização (Sveiby, 1998). Os trabalhadores destas organizações são, em sua maioria, altamente qualificados, aliando suas experiências e competências num processo constante de aprendizado e inovação (Cho, Johanson, & Guchait, 2009). Por isso as OICs têm estado mais atentas ao conhecimento e ao seu capital humano, com o foco da organização e dos gestores na retenção dos talentos.

Outro fator que tem levado as OICs a se preocuparem com a rotatividade consiste na escassez de profissionais de tecnologia da informação no mercado. Estes problemas são provocados pelo crescimento exponencial das organizações de base tecnológica e uma oferta proporcionalmente menor de graduados em TI (Hecker, 2005), uma realidade internacional que se repete no contexto brasileiro. A taxa de rotatividade tornou-se um desafio para as organizações (Joseph et al., 2007) e para pesquisadores, pois os profissionais qualificados em TI têm maior facilidade para encontrar um novo emprego (Ghapanchi & Aurum, 2011).

O presente estudo tem como objetivo compreender os fatores que influenciam a intenção de profissionais a saírem voluntariamente de organizações de tecnologia. A pesquisa foi realizada com os funcionários de OICs, aqui representadas pelas empresas de tecnologia de Florianópolis, na capital do Estado de Santa Catarina, atualmente considerado o terceiro maior polo tecnológico do Brasil.

### 1.1 INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO

A intenção de sair da organização é o preditor mais consistente para a rotatividade (Tett & Meyer, 1993; Wasti, 2003) e o precursor cognitivo mais evidente para a saída efetiva (Michaels & Spector, 1982; Lee & Mowday, 1987). A intenção de sair é um processo cognitivo,

definido como o desejo deliberado e consciente de deixar a organização (Vandenberg & Nelson, 1999), e não a saída efetiva (Cho *et al.*, 2009). Ela envolve pensamentos do indivíduo sobre desistir do emprego, intenções em buscar outra oportunidade de trabalho e sua real intenção em sair da organização (Wang, Yang, & Wang, 2012).

Os primeiros estudos sobre o tema estabeleceram o foco nos processos de decisão para explicar “como” as pessoas chegam à decisão de sair da organização (Mobley, 1977; Lee & Mitchell, 1994). Posteriormente os modelos buscaram compreender as razões que levam o indivíduo a sair da organização (“os porquês”), tais como as relações laborais entre o colaborador e os seus pares ou chefias, fatores inerentes à função (como por exemplo, as tarefas não serem desafiadoras), fatores organizacionais (não existir equilíbrio entre o trabalho e a família) e o tipo de liderança (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Estudos mais recentes apontam que dentre os preditores para a intenção de sair estão a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Chang, Wang, & Huang, 2013), havendo uma relação consistente entre a insatisfação no trabalho e a rotatividade e uma relação, ainda mais forte, da rotatividade com baixos índices de comprometimento afetivo (Bem-Bakr, Al-Shammari, Jefri & Prasad 1994).

## 1.2 ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO

Diferentemente de rotatividade, que consiste num indicador que explicita o percentual de mudança na composição de todos os funcionários de uma organização em um determinado período (Waldman & Arora, 2004), a retenção de pessoas é a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos (Steil, Penha, & Bonilla, 2016).

Pesquisas sobre o tema têm focado a atenção nos profissionais que possuem atributos desejáveis à organização, especialmente aqueles relacionados à demonstração de conhecimentos, habilidades e atitudes valorizados pela organização (Kyndt, 2009). No caso das OICs, os profissionais de TI representam justamente estes profissionais, denominados de talentos técnicos (Rothwell, 2011) ou profissionais qualificados (Kyndt, 2009; Mak & Sockel, 2001; Upadhyay, 2009). Recentes pesquisas têm sinalizado que são justamente estes profissionais os mais difíceis de substituir e, em geral, pedem mais demissão do que são demitidos (Mak & Sockel, 2001).

Uma recente revisão sistemática classificou os antecedentes da retenção de acordo com as categorias clássicas da psicologia organizacional e do trabalho (Steil *et al.*, 2016), a mesma

classificação que será usada no presente estudo. São elas: (a) antecedentes individuais: descrevem as características do indivíduo, como idade, sexo, estado civil e nível educacional; (b) antecedentes ocupacionais: consideram as características do trabalho em si e a relação do indivíduo com o trabalho, tal como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a liberdade de julgamento, o envolvimento e o uso da imaginação no trabalho, entre outros; (c) antecedentes organizacionais: estão relacionados às características do ambiente organizacional interno, como as políticas e práticas adotadas pela organização na gestão da equipe, cultura, promoção, benefícios, políticas de qualidade de vida e clima de trabalho; e (d) antecedentes ambientais: são relacionados a estímulos e fenômenos existentes no ambiente externo à organização e que podem influenciar o seu funcionamento, como oportunidades de trabalho fora da organização, ciclo econômico, taxa de desemprego ou mudança de governo.

A retenção consiste na capacidade da organização em manter os talentos, uma prática no nível macro organizacional, e intenção de sair corresponde a uma variável de nível micro, sob a perspectiva do indivíduo. Portanto, o foco desta pesquisa foi investigar quais fatores influenciam a intenção de sair da organização na perspectiva do indivíduo. A partir da classificação dos antecedentes, percebe-se a multiplicidade de fatores que podem incidir na intenção de sair da organização e a necessidade de realizar estudos empíricos que aprimorem o conhecimento científico sobre o construto.

## **2 MÉTODO**

Este estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla cujo objetivo foi examinar as relações entre satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento com a carreira (variáveis independentes) com a intenção de sair da organização e a intenção de permanecer na organização (variáveis dependentes). A pesquisa foi realizada entre agosto e dezembro de 2016 com funcionários de empresas de tecnologia localizadas na região de Florianópolis/SC, com retorno de 269 questionários respondidos.

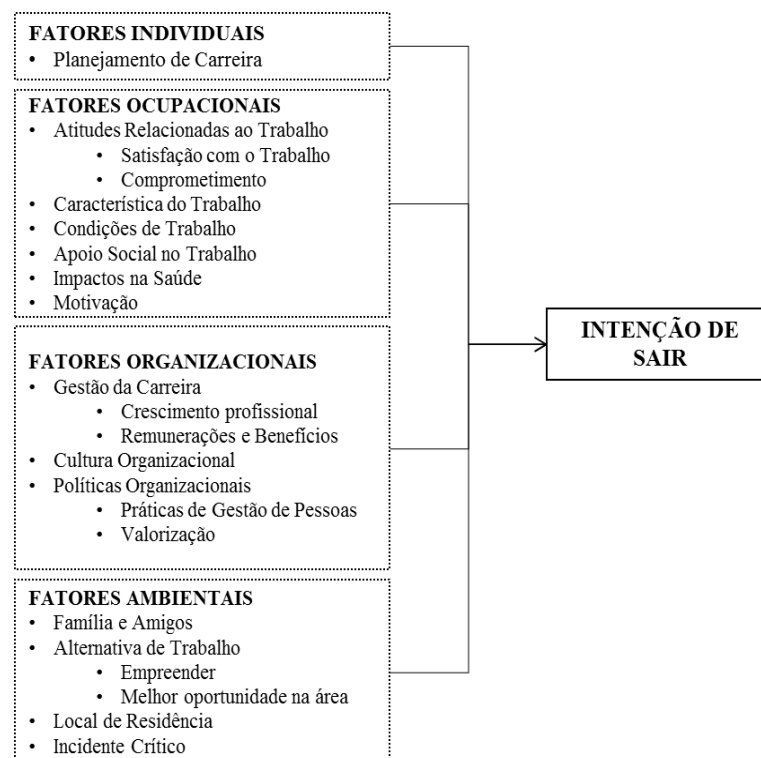
O presente artigo apresenta os resultados da etapa qualitativa desta pesquisa, referente à seguinte questão: *Por que você poderia deixar esta empresa no futuro?* As respostas foram analisadas em seu conteúdo, com base nas etapas descritas por Bardin (1977): a) pré-análise das respostas, b) exploração do material, incluindo a codificação para o estabelecimento de categorias, que neste estudo foram definidas de acordo com as categorias clássicas da psicologia organizacional, e c) o tratamento dos resultados e interpretações. Desta forma, as respostas foram organizadas, desmembradas em códigos, categorizadas e analisadas de acordo com a sua

frequência. A análise dos conteúdos e as subcategorias que emergiram a partir deste estudo foram consensuais entre os autores, e os resultados são apresentados a seguir.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na análise das respostas frente à questão: “*Por que você poderia deixar a empresa num futuro?*”, foi possível identificar conteúdos pertencentes às categorias previamente estabelecidas, bem como outras categorias emergentes acerca da formação da intenção de sair da organização para os profissionais de TI em OICs. As 269 respostas foram desmembradas em 448 códigos, organizados em 4 fatores, 14 categorias e 8 subcategorias. A figura 1 representa o resultado da análise das respostas de acordo com as categorias e subcategorias relacionadas com a intenção de sair da organização.

Figura 1- Categorização dos antecedentes da intenção de sair da organização.

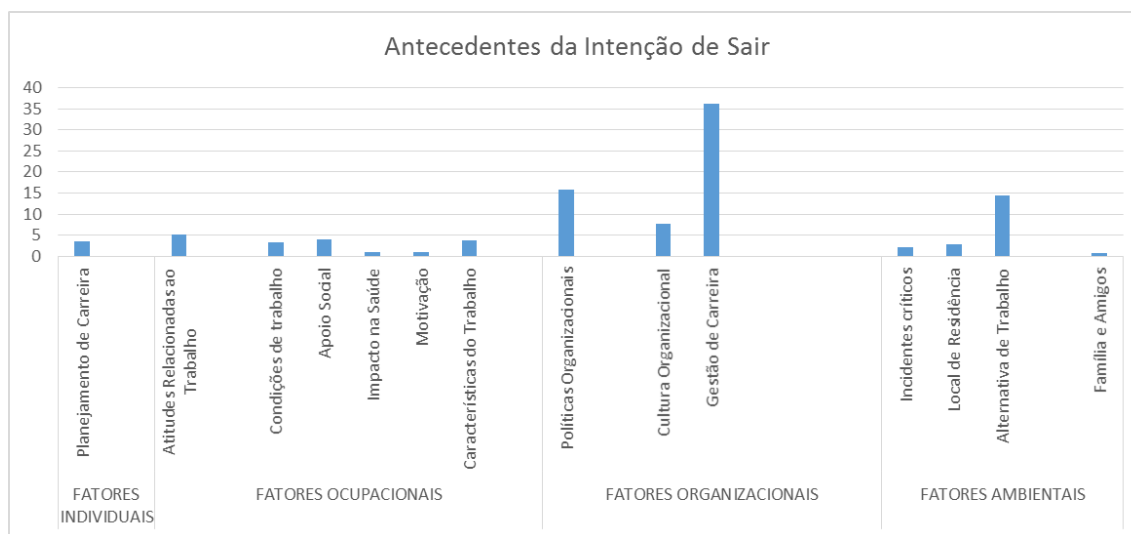


Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2017)

Para os profissionais de tecnologia participantes desta pesquisa, o fator mais representativo para a intenção de sair foi o organizacional, com 58% dos códigos totais. Em seguida, os fatores ambiental e ocupacional tiveram a segunda e terceira maior frequência, com 21% e 17% respectivamente e, finalmente, o fator individual, com apenas 4% de códigos totais.

Dentro destes fatores, as categorias que mais se destacaram em relação à intenção de sair foram: a gestão de carreira, que sozinha representou 37% dos códigos, incluindo as subcategorias remuneração, benefícios e crescimento profissional. Em segundo, as políticas organizacionais somaram 15%, considerando as práticas de gestão e as citações sobre valorização dos funcionários. E o terceiro mais representativo foi a alternativa de trabalho, com 12% de códigos, conforme demonstrado na Figura 2, abaixo.

Figura 2- Antecedentes da intenção de sair da organização citados pelos respondentes (%).



Fonte: Elaboração própria (2017)

Em seguida os resultados da pesquisa serão apresentados de acordo com os fatores, categorias e subcategorias descritas anteriormente.

### 3.1 FATORES ORGANIZACIONAIS

Os fatores organizacionais, neste estudo, apresentam-se como principais influenciadores da intenção de sair das organizações, visto que esta categoria representa 58% do total de respostas obtidas. Destacam-se dentro deste fator as categorias “Gestão de Carreira” e “Políticas Organizacionais” com 36% e 15%, respectivamente. Com menor intensidade, os códigos referentes à “Cultura Organizacional”, com 6% de representatividade.

Os fatores organizacionais são aqueles relacionados à cultura, aos valores e às diretrizes organizacionais, com suas políticas e práticas corporativas. Daremos maior destaque a este fator em função de sua alta representatividade, bem como por incluir aspectos passíveis de gerência. A identificação das categorias e subcategorias deste fator possibilita o desenvolvimento de

mudanças corporativas que auxiliem as organizações intensivas em conhecimento a minimizar os antecedentes da intenção de sair por parte de seus colaboradores.

A “Gestão de Carreira” (Costa, 2010) é um tema complexo, que ganhou espaço na academia por apresentar mudanças conceituais e perspectivas diferentes no atual contexto do trabalho. Na literatura mais recente, considera-se a “gestão de carreira” em duas perspectivas distintas: na perspectiva da organização, onde a gestão de carreira está submetida à progressão salarial e profissional por meio das políticas e práticas adotadas para administrar as carreiras existentes em sua estrutura organizacional. Esta perspectiva está relacionada com o termo “carreira” em seus primórdios, conforme sinaliza Ribeiro. *“A carreira surge como a forma de estruturar a trajetória dos funcionários, no interior das empresas, através da sistematização prévia de um caminho a ser percorrido composto por cargos e funções a serem desempenhadas.”* (Ribeiro, 2011, p. 307). E na perspectiva individual, onde o profissional assume o papel de protagonista de sua trajetória, o planejamento da carreira e seu autodesenvolvimento (Kilimnik, Castilho & Sant’Anna, 2006).

A gestão de carreira como fator organizacional, nesta pesquisa, está relacionada ao plano de cargos e salários, ou seja, ao crescimento vertical do profissional dentro da organização com consequente aumento salarial e foi sinalizada por parte dos respondentes como algo realmente importante. Neste estudo, 36% das respostas referem-se a como a Gestão de Carreira é administrada pela organização. Consideram-se as respostas sobre a expectativa de crescimento profissional, sobre o plano de cargos, salários e sobre benefícios. Desta forma, para os participantes desta pesquisa, a falta de perspectivas de crescimento, principalmente no alcance de cargos mais “desafiadores” ou “estratégicos”, apresenta-se como fator que influencia a intenção de sair voluntariamente da empresa. As frases dos respondentes evidenciam essas constatações:

*“Se a empresa não me der as oportunidades desejadas, irei procurar outros rumos”.*

*“Por causa da remuneração e da pouca perspectiva de futuro que tenho na empresa”.*

*“Falta um programa de carreira com projeções de futuro”.*

A questão financeira também foi apontada como fator que merece atenção dos gestores, tal como apresentado nas respostas abaixo:

*“Poderia deixar pelo salário, que está abaixo da minha necessidade”.*

*“Viabilidade econômica e espaço para crescimento profissional”.*



Outro aspecto relacionado com a gestão de carreira, especialmente com a expectativa de crescimento profissional, consiste na ênfase dada ao desenvolvimento contínuo por parte dos profissionais de TI. O descontentamento com a estagnação e a falta de desafios foram citados, o que demonstra a valorização da aprendizagem como elemento fundamental na manutenção destes profissionais nas organizações. Os registros dos respondentes evidenciam a relevância de tais aspectos:

*“Se algum dia a (...) parar de inovar, eu buscaria outra oportunidade para continuar minha evolução profissional e pessoal”.*

*“Como todo jovem, gosto de sempre estar aprendendo coisas novas e ter novos desafios”.*

*“Poderia deixar quando não oferecer desafios e novidades (inovações). Empresa que fica estagnada reduz a capacidade do colaborador e não há motivação suficiente para permanecer no trabalho”.*

Na visão dos respondentes, as políticas organizacionais influenciam as suas intenções de sair. Além das práticas de gestão de pessoas e seus processos tradicionais, a valorização e o reconhecimento dos profissionais poderiam ser explorados pelos gestores, representado por 15% das respostas apresentadas:

*“Não há plano de cargos e salários bem definidos. Não há RH para dar suporte à empresa, para avaliar desempenho com indicadores, dar feedback, sugerir e preparar treinamentos”.*

*“Para trabalhar numa empresa onde tivesse mais reconhecimento do meu trabalho”.*

Respostas relacionadas às políticas organizacionais sugerem a necessidade do estabelecimento de padrões mínimos de organização de trabalho, como fluxos, procedimentos e processos. Também pontuam para a importância de uma melhor comunicação dos gestores com suas equipes de trabalho, maior segurança e alinhamento das estratégias da organização com os demais integrantes da empresa.

*“(...) Processos são feitos de maneira errônea, de qualquer jeito e sem previsão”.*

*“Falta de organização dos processos internos, causando um desgaste entre as equipes”.*

A maneira como a empresa é administrada, sobretudo no que se refere ao estilo de gestão, mais ou menos organizada, atenta ou não às condições laborais adequadas para o desenvolvimento das atividades, foram também aspectos significativos:



*“Empresa totalmente desorganizada, não retém funcionários com grandes qualificações, péssimas condições de trabalho, transportes. Requisitos básicos como banheiros, ar-condicionado, cozinhas de má qualidade. (...) Gerentes que só querem dar ordens, e não pensam na qualidade de trabalho dos funcionários. Sem plano de cargos e salários, sem motivação de aprendizado aos colaboradores. RH totalmente despreparado”.*

Ainda no fator organizacional, algumas frases fizeram menção à cultura organizacional, representada por 6% dos códigos. São considerados elementos importantes os valores da empresa, a maneira como esses valores são comunicados à equipe de trabalho e o clima organizacional. De acordo com Alvesson (1995), a cultura consiste numa forma de pensar a realidade social, envolvendo as experiências, significados, valores e compreensão associados ao meio ambiente que são apreendidos, compartilhados e são comunicados, de forma simbólica:

*“Porque não me identifiquei com a cultura organizacional(...)”.*

*“Deixaria a empresa em uma única situação, se os meus valores pessoais não irem ao encontro dos valores da empresa”.*

### 3.2 FATORES OCUPACIONAIS

Para o presente estudo, os fatores ocupacionais estão relacionados às atitudes com relação ao trabalho, como a satisfação e o comprometimento aqui representados por 6% dos códigos. Segundo Chang, Wang & Huang (2013), recentes estudos apontam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional como os principais preditores para a intenção de sair. Nesta pesquisa, estas respostas abrangem a insatisfação com relação aos salários, com a chefia, conflitos de papéis e responsabilidades, entre outras questões, tal como ilustrado abaixo:

*“Má gestão. Falta de confiança para trabalho em equipe. Conflitos internos. Falta de organização/estratégia”.*

*“Falta de oportunidade de crescimento, má gestão, desorganização e desmotivação”.*

Fatores ocupacionais também compreendem as características e condições de trabalho que, neste estudo foram representativos com 3,8% e 3,3% respectivamente. Estas características e condições foram compreendidas como o trabalho precário, dificuldade na flexibilização da jornada de trabalho, desgaste profissional e funções repetitivas:

*“Por não dar condições de trabalho adequadas, como ambiente silencioso, cadeiras decentes, equipamento adequado, não possui plano de carreira, o ambiente de trabalho é carregado. Não se consegue ter o melhor desempenho como se deseja”.*

*“(...) Horas rígidas de trabalho e pouco espaço para criação, além de poucas oportunidades de flexibilização na jornada de trabalho.*

*“(...) Ela espera que eu continue como alguém disponível a fazer sempre as mesmas tarefas”.*

O impacto na saúde do trabalhador foi também citado pelos participantes da pesquisa, com 1% dos códigos totais. Vale lembrar que um dos antecedentes da intenção de sair de empresas de TI, segundo pesquisas recentes (Moore, 2000; Mourmant, & Kalika, 2009; Voutsina & Mourmant, 2010), é a exaustão no trabalho. A carga de trabalho percebida e o trabalho sobre pressão podem gerar estresse, prejudicando a saúde do trabalhador, e influenciar o desligamento voluntário do profissional da organização:

*“Estagnação e excesso de trabalho”.*

*“Talvez poderia acontecer de deixar por ser um trabalho sobre pressão. Isso gera um pouco de estresse”.*

*“Má gestão, falta de profissionalismo, falta de comprometimento dos gestores, trabalhar sob pressão sem ser recompensado”.*

Ainda dentro do fator ocupacional, o apoio social representou 3% dos códigos. Este apoio está relacionado à identidade social frente ao grupo de trabalho, seja gestores ou os colegas da equipe. Estudos apontam a importância do sentimento de pertencimento a um grupo que tenha significado positivo e que represente aos seus integrantes um status de reconhecimento (Tafel & Turner, 1986). Este também é um dos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho.

*“Deixaria a empresa se um dia a união da equipe fosse quebrada.”*

*“Eu sairia da empresa somente se a qualidade da relação entre os líderes e os colaboradores se ruírem... O que mais importa para o funcionário não é tanto o salário, mas sim o ambiente geral de trabalho, relação com os líderes e colegas. Tendo um ambiente acolhedor, o colaborador irá trabalhar com vontade.”*

Por fim, apesar de não ter sido citado com tanta frequência, com apenas 0,4% neste estudo, a motivação foi um aspecto a ser considerado, representado pelo significado do trabalho neste contexto:

*“Se eu deixasse de me sentir feliz!”*

### 3.3 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais, relacionados ao contexto externo à organização, também foram apontados como influenciadores para saída voluntária dos profissionais de TI. Essa categoria obteve, sozinha, 21% dos códigos totais. A busca de alternativas de trabalho, tais como melhores oportunidades na área e possibilidade de empreender, foram os aspectos mais representativos, com 14,7% dentro desta categoria. Tanto estudos nacionais (Willerding, Feliciano, de Souza & Lapolli, 2017), como internacionais, têm apontado o aumento significativo do empreendedorismo no setor da tecnologia da informação (Mourmant & Kalika, 2009; Voutsina & Mourmant, 2010). Segundo estas pesquisas, os profissionais mais qualificados na área da tecnologia da informação começam a atuar fora do emprego tradicional tornando-se empresários. (Castells, 1996). Este fenômeno também é observado na capital catarinense e evidenciado nesta pesquisa, como podemos observar pelos seguintes registros:

*“Para empreender em negócio próprio.”*

*“Por uma oportunidade de administrar um negócio próprio. Ou trabalhar fora do país”*

*“Por uma posição com maior autonomia, em uma empresa orientada a meritocracia e com participação societária.”*

Outra variável ambiental, relacionada ao local de residência (2,9%), considerando o quanto o trajeto casa-trabalho é longo, também representou um aspecto que influencia a intenção de sair. Os “incidentes críticos” (2,2%), aqui representados pelos imprevistos, como falência da empresa ou insegurança em relação à sustentabilidade econômica da organização, foram igualmente evidenciados nessa categoria.

*“(…) E facilidade de locomoção entre a minha casa e a empresa.”*

*“Por insegurança de ser demitido com corte de custos.”*

Outra influência externa à organização citada foi a rede social, composta por amigos e família. Recentes estudos apontam a influência das redes sociais e do conflito trabalho-família no equilíbrio entre o tempo dedicado à esfera pessoal e profissional (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007). Apesar da baixa frequência (0,7% dos códigos totais), a família e os amigos influenciam a intenção de sair por parte dos profissionais de TI, conforme verificado abaixo:

*“Muito tempo dedicado ao trabalho e pouco tempo a família, principalmente ao filho. Tenho uma cobrança pessoal sobre o meu papel na educação e no crescimento dele (...) e isso está me fazendo repensar até onde ir pela carreira (...).”*

### 3.4 FATORES INDIVIDUAIS

Como fator individual destaca-se a subcategoria planejamento de carreira na perspectiva do indivíduo, ou seja, a expectativa de trajetória de carreira vislumbrada pelo profissional de TI. Apesar desta não ter sido representativa em termos numéricos, com apenas 3,6% dos códigos totais, destaca-se que a expectativa para uma mudança de área sinaliza a importância da identificação do profissional com a sua área de atuação.

Segundo uma recente pesquisa nacional sobre os antecedentes da transição de carreira dos profissionais de TI, constatou-se como resultado os seguintes antecedentes: *“exaustão com o trabalho na área de TI, insatisfação com a área de TI em geral, necessidade de adquirir novas experiências profissionais para se manter atrativo ao mercado de trabalho, necessidade de crescimento profissional, assim como prévia e consciente capacitação e desenvolvimento gerenciais.”* (Mangia & Joia, 2015). A intenção de transição de carreira, nesta pesquisa, foi evidenciada no depoimento a seguir:

*“Poderia deixar a empresa no futuro por não ser o que realmente procuro na minha carreira de trabalho, ou por achar algo melhor em questão de salário e de serviço prestado.”*

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição deste artigo foi trazer evidências empíricas sobre os fatores que influenciam a intenção de sair de profissionais de TI em empresas de tecnologia do sul do Brasil, a partir da percepção dos trabalhadores, ampliando a compreensão dos antecedentes da intenção de sair. Pode-se constatar que a gestão da carreira, dentro da própria organização, é a principal

influência no desenvolvimento da intenção de sair da organização de profissionais em empresas de tecnologia.

A análise de conteúdo das respostas evidenciou que o crescimento profissional passa pela gestão de carreira e deve ser um aspecto que precisa ser melhor administrado, um elemento que a organização pode gerenciar por meio de políticas de cargos e salários. Cabe destacar que a não existência de perspectivas de melhores oportunidades de trabalho dentro da organização é um aspecto que influencia os profissionais a terem a intenção de sair de suas empresas.

A falta ou falha nas práticas de recursos humanos também contribui para a intenção de sair. A organização das rotinas de trabalho, sistemas de gerenciamento eficazes, com avaliações de desempenho mais justas, a gestão dos líderes com maior comunicação e valorização são alguns dos fatores apresentados nesta pesquisa e que podem contribuir para a retenção de pessoas em empresas de tecnologia. Organizações de TI precisam inovar, portanto o incentivo ao conhecimento e desenvolvimento contínuo, além de serem aspectos necessários a estas organizações, são valorizados pelos profissionais da área.

Esta pesquisa traz contribuições para as políticas e práticas de gestão nas organizações de TI. Consiste num recorte pontual que merece maior investigação em outras pesquisas no sentido de aprofundar os elementos aqui apresentados.

## **5 AGRADECIMENTO**

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

## **REFERÊNCIAS**

- Alvesson, M. (1995). *Cultural perspectives on organizations*. CUP Archive.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.
- Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, O. A., & Prasad, J. N. (1994). Organizational commitment, satisfaction, and turnover in Saudi organizations: A predictive study. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 449-456.
- Castells, M. (1996). *The information age: Economy, society, and culture*. Volume I: The rise of the network society.

- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Costa, L. V. (2010). Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e organizações. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*, 131-154.
- de Nadai, F. C. (2006). Uma análise crítica do termo " organizações intensivas em conhecimento". *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1(3), 97.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27(3), 12.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Hecker, D. E. (2005). Occupational employment projections to 2014. *Monthly Lab. Rev.*, 128, 70.
- Joseph, D., Ng, K. Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *Mis Quarterly*, 31(3), 547-577.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V. D., & Sant'Anna, A. D. S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 257-280.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Mangia, U. B., & Joia, L. A. (2015). Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. *Revista de Administração (São Paulo)*, 50(4), 541-560.
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265-276.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *Mis Quarterly*, 141-168.
- Mourmant, G., & Kalika, M. (2009). Another road to IT turnover: the entrepreneurial path. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 498-521.



- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Organizational linkages. *Psychology of Commitment, Absenteeism, Turnover*.
- Ribeiro, M. A. (2011). As formas da estruturação da carreira na contemporaneidade: interfaces e articulações teórico-técnicas entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a Orientação Profissional. Em: Zanelli, JC. Silva, N. y Tolfo, SR (orgs.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*, 305-325.
- Rothwell, W. J. (2011). *Invaluable knowledge: Securing your company's technical expertise*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes* (No. TR-22). OREGON UNIV EUGENE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT AND BUSINESS.
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 88-102.
- Sveiby, K. E. (1998). A nova riqueza das organizações; tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Tafel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of in tergroup behaviorEC. Worchel S, Austin W G. *Psy-chology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson Hall.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Upadhyay, S. S. (2009). Compensation management: *Rewarding performance*. Global India Publications.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Tiarnover Intentions: When Do Intentions Predict Thrnover Behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Voutsina, K., & Mourmant, G. (2010, May). A literature review of the IT Entrepreneurial turnover conditions: a comparison between US, France and Greece. In *Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's 48th annual conference on Computer personnel research on Computer personnel research* (pp. 66-74). ACM.
- Wang, Y. D., Yang, C., & Wang, K. Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Waldman, J. D., & Arora, S. (2004). Measuring retention rather than turnover: A different and complementary HR calculus. *Human Resource Planning*, 27(3), 6-10.
- Willerding, I. A. V., Feliciano, A. M., Junior, W. V. G., de Souza, V. A. B., & Lapolli, È. M. (2017). O perfil empreendedor dos líderes das empresas de base tecnológica: um estudo sobre a área de tecnologia educacional na região metropolitana de Florianópolis. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. ISSN 2237-4418, 31(4), 41.