



UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DO FENÔMENO DO *TURN-AWAY* ENTRE OS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

EDUARDO AUGUSTO DE ANDRADE RAMOS

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (Ebape-FGV).

Diretor do Instituto Infnet.

Rua São José, 90, sala 1.107, Centro, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 20010-020

E-mail: eduardo.ramos@infnet.edu.br

LUIZ ANTONIO JOIA

Doutor em Ciências pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (Ebape-FGV).

Praia de Botafogo, 190, sala 526, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22250-900

E-mail: luiz.joia@fgv.br

RESUMO

Dois problemas extremos têm sido observados com alguma frequência em relação aos profissionais de tecnologia da informação (TI): o *turn-over* – situação em que o profissional de TI muda de emprego, mas ainda se mantém na mesma área – e o *turn-away* – situação em que o profissional de TI abandona essa área, assumindo posição em outra área distinta da empresa ou fora dela, muitas vezes evoluindo para uma posição gerencial. O objetivo deste artigo é, portanto, estudar o problema do *turn-away*. Sobre tal problema, há pouca literatura tanto no Brasil como no exterior. Assim, o objetivo principal deste trabalho é entender como e por que os profissionais de TI mudam de área, de modo a identificar características típicas da transição dessa área para outras. Para tal, com base em referencial teórico sobre avanço de carreira, hipóteses de pesquisa foram geradas para serem analisadas pelos pesquisadores. Um estudo de caso múltiplo com várias unidades de análise foi adotado em duas empresas de grande porte, uma atuando na área de serviços de TI e outra na área de energia. Entrevistas foram conduzidas, entre maio e julho de 2010, com profissionais de TI que haviam migrado para outras áreas dentro das respectivas empresas, os quais foram considerados as unidades de análise dos estudos de caso. Os resultados obtidos evidenciaram que os profissionais de TI precisam de mais oportunidades de crescimento do que as empresas são capazes de oferecer ou do que é possível oferecer dentro da área técnica. Além disso, para as organizações, a pesquisa evidencia também que o desejo dos profissionais de TI de mudar de área não está tanto ligado a uma insatisfação com as suas atividades, mas sim à busca por atividades interessantes e diferentes e por novos desafios e experiências. Dessa forma, empresas interessadas em reter esses profissionais de TI devem proporcionar-lhes esses tipos de oportunidade.

PALAVRAS-CHAVE

Profissionais de tecnologia da informação. *Turn-away*. Carreira técnica. Carreira gerencial. Transição de carreira.

1 INTRODUÇÃO

Na medida em que as organizações investem crescentemente em tecnologia da informação (TI) e tal tecnologia influencia cada vez mais os seus processos de negócios (Kretschmer, 2012; Meirelles, 2003), tem aumentado a preocupação com o gerenciamento de profissionais de TI, pois a contratação e capacitação deles envolvem investimentos significativos. Segundo alguns autores, a gestão dos recursos humanos é a variável crítica da gestão de TI (Bartol & Martin, 1982; Lounsbury, Moffitt, Gibson, Drost, & Stevenson, 2007). Em meio à intensa dinâmica da área de TI, os profissionais desse setor têm sido fortemente exigidos, pois precisam ter elevada capacidade técnica, flexibilidade e mobilidade (Loogma, Ümarik, & Vilu, 2004; Vreuls & Joia, 2012). Assim, as empresas têm tido dificuldade para motivar e reter seus profissionais de TI, bem como para alcançar o desejado alinhamento estratégico de TI com o negócio (Reich & Kaarst-Brown, 1999; Tallon & Pinsonneault, 2011), já que o profissional de TI tem dificuldade para manter-se motivado e responder aos intensos desafios que enfrenta, tendo que aprender, simultaneamente, a ter forte identificação com a área técnica e a ser flexível (Loogma *et al.*, 2004; Vreuls & Joia, 2012).

Nesse contexto, observam-se dois problemas extremos com alguma frequência em relação a esses profissionais: o *turn-over* – situação em que o profissional muda de emprego, mas ainda se mantém na área de TI – e o *turn-away* – situação em que o profissional abandona a área, assumindo posição em outra área da empresa ou fora dela, muitas vezes evoluindo para uma posição gerencial (Joseph & Ang, 2001; Joseph, Boh, Ang, & Slaughter, 2012).

O objetivo deste artigo é estudar o problema do *turn-away*. Sobre tal problema, há pouca literatura no exterior (por exemplo, Ang & Slaughter, 2000; Ituma & Simpson, 2009; Joseph *et al.*, 2012; Lee, 2002; Nelson, Darais, Buche, & Rice, 2001). No Brasil, os autores encontraram um artigo científico (Ramos & Joia, 2013) e uma dissertação de mestrado (Mangia, 2013). Assim, este trabalho visa investigar como e por que os profissionais de TI mudam de área, de modo a identificar características típicas da transição da área de TI para outras áreas em suas empresas.

A relevância desta pesquisa é suportada pela atual falta de profissionais de TI adequadamente capacitados para trabalhar no setor produtivo nacional, o que pode ser comprovado pelos dados divulgados pela Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) que prevê, em 2014, no Brasil, um déficit de mais de 45 mil profissionais de TI. Além disso, a projeção da Brasscom indica que oito Estados analisados – São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Paraná, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul – precisarão de 78 mil profissionais de tecnologia em 2014, mas apenas

33 mil concluirão os cursos de TI nesse ano. De acordo com a entidade, para reverter esse cenário, é necessário reter os alunos nos cursos superiores, já que a média da evasão escolar em TI foi de 87% em 2010¹.

Na mesma linha da Brasscom, a Associação Brasileira de Empresas de Software (Abes) afirmou, em março de 2013, que um dos maiores desafios do mercado de TI é a escassez de mão de obra especializada². Além disso, de acordo com o International Data Corporation (IDC), existia em 2013, no Brasil, uma carência de cerca de 40 mil profissionais de tecnologia. Até 2015, esse número deve crescer para 117 mil vagas abertas sem que os empregadores encontrem profissionais qualificados para preenchê-las. Segundo o IDC, as principais razões para esse déficit de mão de obra qualificada são a rápida expansão das empresas de infraestrutura e tecnologia no país, a adoção acelerada de serviços de TI pelas iniciativas pública e privada e a ocorrência, no Brasil, da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, no Rio de Janeiro³. No entanto, as fontes citadas desconsideram o fenômeno do *turn-away* no país, o que certamente aumentaria ainda mais a escassez de mão de obra qualificada de TI no Brasil.

Num dos mais completos e atuais trabalhos sobre a mão de obra em TI no Brasil, a Softex (Observatório Softex, 2012) estudou a mobilidade dessa mão de obra, sem, porém, fazer menção ao fenômeno do *turn-away*, concentrando-se no estudo das mobilidades salarial (análise da variação salarial dos profissionais de TI), setorial (análise da mobilidade dos profissionais de TI entre os vários setores econômicos), por porte do estabelecimento (análise da mobilidade dos profissionais de TI entre empresas de diversos portes), geográfica (análise da mobilidade geográfica dos profissionais de TI no Brasil) e ocupacional (análise da mobilidade dos profissionais de TI entre as famílias ocupacionais típicas da área de *software* e serviços de TI). Esse estudo usou fontes oficiais para a compilação dos dados apresentados: a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Ministério do Trabalho e Emprego (Caged/MTE).

Dessa forma, pode-se imaginar que o fenômeno do *turn-away* não esteja sendo mensurado no país e, ainda, que esse fenômeno esteja passando despercebido pelos órgãos governamentais, o que corrobora, ainda mais, a importância de estudos que investiguem as causas de tal fenômeno.

Com base nisso, as perguntas de pesquisa deste trabalho são:

¹ Recuperado em 18 maio, 2012, de <http://bit.ly/JluXKf>.

² Recuperado em 23 junho, 2013, de <http://bit.ly/1c3hill>.

³ Recuperado em 23 junho, 2013, de <http://abr.ai/1ocKQ1z>.

- Por que os profissionais de TI mudam para outras áreas funcionais em suas empresas?
- Quais são as características típicas dessa transição de carreira?

Para responder a essas questões, o artigo está estruturado de forma a, inicialmente, apresentar o referencial teórico sobre o problema de pesquisa e as hipóteses de investigação. Em seguida, é discutida a metodologia adotada. Nas seções seguintes, são detalhados os dois casos estudados e, em seguida, comparados os resultados obtidos, *vis-à-vis* a literatura adotada, para testar as hipóteses de investigação formuladas previamente. Finalmente, apontam-se as implicações decorrentes deste trabalho e as limitações desta investigação, e apresentam-se as recomendações de pesquisas futuras associadas a essa área de conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Embora o tema no qual o problema desta pesquisa está inserido – gestão de carreira de profissionais de TI – tenha literatura e teoria construídas desde os anos 1980 (Bartol & Martin, 1982; Igbaria, Greenhaus, & Parasuraman, 1991; Joseph, Ng, Koh, & Ang, 2007; Joseph, Tan, & Ang, 2011; Lee, 2002; Mithas & Krishnan, 2008; Moore, Yager, Summer, & Crow, 2001; Turner & Baroudi, 1986), grande parte dessa literatura refere-se ao *turn-over* dos profissionais de TI, isto é, sua mudança para as áreas de TI de outras empresas (Joseph *et al.*, 2007; Joseph *et al.*, 2011; Turner & Baroudi, 1986). No que tange à questão da transição do profissional de TI para carreiras em outras áreas, o quadro é complexo, pois o problema não é bem entendido nem bem estudado na literatura de TI (Joseph *et al.*, 2012; Nelson *et al.*, 2001). Como consequência, há poucos trabalhos sobre esse fenômeno (Brown, 2006; Ituma & Simpson, 2009; Nelson *et al.*, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003). No Brasil, como já mencionados, os autores deste artigo encontraram um artigo científico (Ramos & Joia, 2013) e uma dissertação de mestrado (Mangia, 2013).

Assim, na próxima seção será examinado o referencial teórico a respeito da transição de carreira empreendida por profissionais de TI, da ótica do próprio profissional. Ao longo desta análise, serão levantadas diversas hipóteses de pesquisa para investigação e teste, por meio de estudos de caso conduzidos neste trabalho.

3 A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE TI PARA OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS

A literatura sugere que vários fatores poderiam motivar o desejo de uma pessoa mudar de trabalho, como a necessidade de crescimento, a forma de encarar o sucesso, a insatisfação com o trabalho e o baixo comprometimento com a empresa (Lee, Ang, & Slaughter, 1997; Lounsbury *et al.*, 2007). Conforme já salientado, a mudança de trabalho pode ser para outro emprego em outra empresa, porém na mesma área – fenômeno conhecido como *turn-over* – ou para outra área de atuação profissional, na mesma empresa ou em outra, fenômeno conhecido como *turn-away* (Joseph *et al.*, 2012). Na literatura pesquisada (Ituma & Simpson, 2009; Joseph & Ang, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003; Turner & Baroudi, 1986), o *turn-away* corresponde a uma transição de carreira do profissional dentro da sua empresa original. Assim, esta pesquisa abordará, a transição do profissional de TI para outras carreiras dentro de uma mesma empresa.

A necessidade de crescimento é um dos fatores que podem levar um profissional a desejar mudar de emprego. Na literatura, tem sido frequentemente observado (Karahanna & Watson, 2006; Katz & Allen, 1997; Lee *et al.*, 1997; Turner & Baroudi, 1986) que, na área técnica, o espaço para crescimento é pequeno, o que leva os profissionais tanto a mudar de empresa – buscando outra em que ainda possam crescer tecnicamente – quanto a mudar de área dentro de uma empresa – buscando áreas nas quais as oportunidades de crescimento estejam mais disponíveis. Para McLean, Smits e Tanner (1996) e Reich e Kaarst-Brown (2003), antes de mudar de área, o profissional tenta mudar de empresa várias vezes, só aceitando sair da área de TI após várias tentativas frustradas dentro da própria área. Lee *et al.* (1997) e Ituma e Simpson (2009) aprofundam a questão, defendendo que o que faria o profissional adotar um comportamento ou outro seria a sua maneira de encarar o sucesso profissional.

Os indivíduos podem encarar o sucesso profissional e suas carreiras a partir de duas visões (Feldman & Ng, 2007; Greenhaus, Callanan, & Direnzo, 2008; Lee *et al.*, 1997). Pelo paradigma da carreira de realização, normalmente associado a funções mais técnicas, o sucesso vem do reconhecimento dentro de uma comunidade de pares, geralmente fechada, com pouca estrutura hierárquica e pouco inteligível para quem dela não faz parte. Já pelo paradigma da carreira de avanço, o sucesso vem com a obtenção de novas posições de autoridade e com o crescimento dentro de uma hierarquia de poder de uma organização (Feldman & Ng, 2007; Greenhaus *et al.*, 2008; Zabusky & Barley, 1996). Lee *et al.* (1997) mostram que os profissionais que são mais orientados pela visão da carreira de

realização têm menos chance de abandonar a área de TI do que aqueles orientados pela visão da carreira de avanço. De forma similar, Reich e Kaarst-Brown (1999, 2003) e Ituma e Simpson (2009) constataram que os profissionais que mudam da área de TI para outras são aqueles que possuem uma afiliação maior à empresa do que à carreira de TI. Tal conclusão também é compatível com as descobertas de Joseph e Ang (2001) e Karahanna e Watson (2006), que constataram uma maior ocorrência de *turn-over* sobre *turn-away* em profissionais altamente comprometidos com a área de TI.

Com base na literatura exposta nos parágrafos anteriores, podem ser formuladas três hipóteses, interligadas, mas não mutuamente excludentes, sobre o comportamento dos profissionais de TI que fazem a transição de TI para outras áreas. A primeira, mais simples, é que os profissionais de TI o fazem a partir de uma necessidade de crescimento profissional. A segunda é que os profissionais de TI que mudam de área têm uma visão de sucesso profissional associada a carreiras de avanço e não de realização. E a terceira hipótese é que os profissionais de TI que mudam de área têm uma afiliação maior às suas empresas do que à área de TI.

De acordo com a literatura, os profissionais que mudam de uma área profissional para outra apresentam certo grau de insatisfação com a área profissional anterior (Feldman & Ng, 2007; McLean *et al.*, 1996; Stevens, 1992). Na área de TI, há um fator de insatisfação particularmente importante e bem definido por Joseph e Ang (2001) e Vreuls e Joia (2012): a ameaça da rápida obsolescência profissional. A TI evolui em ritmo acelerado, com as empresas, com frequência, sendo levadas a competir na fronteira tecnológica (Chun & Mooney, 2009). Nesse contexto, o profissional necessita de forte comprometimento e esforço para se manter atualizado, pois seu estoque de competências é erodido rapidamente, tornando-se obsoleto (Argote, Beckman, & Epple, 1990; Joseph & Ang, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 2003). Essa constante necessidade de atualização faz com que muitos profissionais se sintam insatisfeitos, ansiosos, desmotivados, cansados de atuar na área de TI, buscando outras atividades em que o ritmo de mudança não seja tão acelerado (Joseph & Ang, 2001; Joseph *et al.*, 2012).

Além da questão da ameaça da obsolescência acelerada, Ginzberg e Baroudi (1988) e Correia (2013) apontaram outros fatores típicos para a insatisfação do profissional de TI: inércia, ignorância, indecisão com relação à TI nas organizações e falta de oportunidades para crescimento e capacitação. Turner e Baroudi (1986) e Enns, Ferratt e Prasad (2006) associaram a insatisfação do profissional de TI ao esgotamento causado pela implementação de grandes e desgastantes projetos, enquanto Kaiser (1983) e Enns *et al.* (2006) chamaram atenção para a insatisfação associada ao tédio durante a etapa de manutenção dos projetos de TI, o qual sucederia as etapas de desenvolvimento e implementação – estas mais dinâmicas e estimulantes.

Com base no exposto, pode-se formular mais uma hipótese de investigação para a pesquisa: os profissionais de TI que mudaram de área estariam insatisfeitos com seu trabalho (Joseph *et al.*, 2012; McLean *et al.*, 1996; Stevens, 1992). Além disso, vários fatores de insatisfação podem ser explorados, como a ameaça da obsolescência acelerada (Joseph & Ang, 2001; Vreuls & Joia, 2012), a percepção de inércia, ignorância e indecisão com relação à TI (Correia, 2013; Turner & Baroudi, 1986), o esgotamento (Enns *et al.*, 2006; Ginzberg & Baroudi, 1988) e o tédio na etapa de manutenção (Enns *et al.*, 2006; Kaiser, 1983).

É digno de nota que, contrariamente à hipótese desenvolvida no parágrafo anterior, em estudo de caso sobre *turn-away*, Reich e Kaarst-Brown (1999) não constataram a insatisfação com o trabalho em TI como um dos fatores que motivaram a transição de profissionais de TI para áreas de negócio. Embora os autores não elaborem muito a respeito, lançam a hipótese de que o fato de profissionais de TI satisfeitos com a área mudarem para outras áreas profissionais reforçaria a ideia de que carreiras são cada vez mais vistas como coleções de experiências (Reich & Kaarst-Brown, 1999, p. 350). De fato, a literatura de mobilidade de carreira também oferece algum suporte a essa tese, argumentando que os profissionais mudam de carreira para aprender novas habilidades e se manter mais empregáveis em um contexto no qual as organizações têm feito reiterados movimentos de reorganização que, com frequência, resultam em demissões (Brown, 2006; Martins, 2001). Com isso, configura-se uma hipótese alternativa a investigar: os profissionais de TI que mudam de área o fazem não por estarem insatisfeitos com a área, mas por desejarem colecionar novas experiências e precisarem se manter atrativos para os empregadores em uma realidade na qual os vínculos são cada vez mais instáveis.

A mobilidade entre carreiras é um fenômeno crescente, e a literatura tem sustentado que os profissionais devem se preparar para mudar de área (Mainiero & Sullivan, 2005; Stevens, 1992). Corroborando tal possibilidade, a maioria dos estudantes de cursos de MBA nos Estados Unidos, em 2009, usou o curso para mudar de indústria ou de função (Graduate Management Admission Council, 2010), e *sites* especializados recomendam a preparação para a mudança de carreira, enfatizando especialmente a importância do *networking* (Niznik, 2006). A literatura tem exaltado também a importância do planejamento de carreira para o profissional (Ginzberg & Baroudi, 1988; Moore *et al.*, 2001; Stevens, 1992), o que leva à hipótese de que os profissionais, antes de realizarem a mudança de área, conscientemente se planejam para a transição, realizando cursos, traçando metas ou investindo em *networking*.

Nesta seção, foi analisada, da ótica do indivíduo, a questão da mudança de carreira do profissional de TI para outras áreas. Com isso, foram desenvolvidas seis hipóteses, explicitadas no Quadro 1, para investigação.

QUADRO I

HIPÓTESES DE PESQUISA

- (H1): A necessidade de crescimento profissional leva o profissional de TI a mudar de área de atuação (Feldman & Ng, 2007; Greenhaus *et al.*, 2008; Lee *et al.*, 1997).
- (H2): Os profissionais de TI que mudam de área são mais afiliados à empresa do que à profissão de TI (Joseph & Ang, 2001; Joseph *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 1997; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003; Zabusky & Barley, 1996).
- (H3): Os profissionais de TI que mudam de área encaram o sucesso profissional mais pela ótica do avanço do que pela ótica da realização (Joseph & Ang, 2001; Lee *et al.*, 1997; Ramos & Joia, 2013); Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003; Zabusky & Barley, 1996).
- (H4): Os profissionais de TI que mudam de área o fazem por uma insatisfação com a área de TI (Joseph & Ang, 2001; Mangia, 2013; McLean *et al.*, 1996; Stevens, 1992).
- (H5): Os profissionais de TI que mudam de área o fazem não por estarem insatisfeitos com a área de TI, mas por desejarem colecionar novas experiências e precisarem se manter atrativos para os empregadores (Brown, 2006; Ituma & Simpson, 2009; Mangia, 2013; Martins, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003).
- (H6): Os profissionais de TI mudam de área de forma consciente e se preparam previamente para essa transição (Graduate Management Admission Council, 2010); Niznik, 2006; Stevens, 1992).

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa aplicado ao trabalho foi o estudo de caso múltiplo. Estudos de caso são particularmente adequados para responder a perguntas do tipo “como” e “por que” (Yin, 2003), justamente a natureza das perguntas desta pesquisa. Embora a pesquisa faça o necessário uso de um referencial teórico, como a literatura específica sobre o problema de pesquisa é escassa e não há teorias consolidadas (Nelson *et al.*, 2001; Joseph *et al.*, 2012), os pesquisadores usaram o “oportunismo controlado” para responder, de forma flexível, a novos achados obtidos durante a pesquisa (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Este estudo adota uma abordagem positivista e qualitativa de pesquisa, já que as hipóteses desenvolvidas são testadas por meio do método de estudo de caso (Sarker & Lee, 2002).

Segundo Reid (1987), em estudos sobre processos sociais de sistemas complexos humanos, como famílias, grupos de funcionários de empresas, comunidades etc., metodologias qualitativas podem ser a estratégia mais apropriada, já que elas permitem compreender os processos dinâmicos, os significados, os

padrões de comunicação, as experiências e a própria construção social da realidade segundo a perspectiva dos respondentes (Ackroyd & Hughes, 1992; Daly, 1992). Além disso, como este estudo analisa o *turn-away* dos profissionais de TI, investigando não apenas as suas causas, mas também o processo de transição, a abordagem qualitativa parece ser mais apropriada do que a quantitativa, mormente porque o número de entrevistados não é suficiente para uma análise estatística robusta, e o assunto é a eles sensível para ser compreendido por meio de uma impessoal coleta e análise de dados via aplicação de questionários.

Uma pesquisa sobre a transição de carreira de profissionais de TI poderia ser realizada em qualquer organização na qual existisse tal tipo de profissional, ou seja, o universo incluiria todas as empresas que contratam profissionais de TI – o que inclui grande parte das empresas e organizações em geral. Para viabilizar o estudo, em termos de restrição de recursos, optou-se por selecionar apenas duas organizações. Na seleção das organizações, buscou-se criar uma tipicidade (Vergara, 2005), de modo a criar um desenho que permitisse, em algum nível, um controle natural (Lee, 1989), contrastando organizações de diferentes perfis.

Na pesquisa, as duas organizações selecionadas são de grande porte, sendo uma representativa do próprio segmento de serviços de TI (denominada doravante A) e outra do segmento de empresas que usam TI em seus processos produtivos (denominada doravante B). A empresa B é do segmento de energia, usando TI significativamente em sua cadeia de valores. Noutras palavras, o problema é estudado contrastando-se os resultados obtidos em uma empresa que sobrevive da venda de serviços de TI com outra que utiliza TI como instrumento para o desenvolvimento do seu negócio. Outros tipos de controle poderiam ser alcançados com a introdução de mais empresas na pesquisa, o que aumentaria a sua validade externa (Lee, 1989; Yin, 2003), mas demandaria mais recursos.

Como a pergunta de pesquisa remete fortemente à percepção dos profissionais, a unidade de análise escolhida foi a carreira de indivíduos que mudaram de posições em TI para funções fora da área de TI em suas empresas. Cada indivíduo pode ser considerado uma unidade de análise incorporada ao caso das respectivas organizações (Yin, 2003). A seleção dos indivíduos foi realizada a partir de contatos indicados por profissionais das áreas de recursos humanos e TI de cada empresa e também pelo uso da técnica de *snowball*, na qual cada participante recomenda outros participantes para o estudo (Czaja & Blair, 2004; Stebbins, 2001).

Seguindo abordagem proposta por Lee (1991) e Reich e Kaarst-Brown (1999, 2003), a pesquisa foi organizada em dois estágios.

No primeiro estágio, cada profissional foi entrevistado. Assim, na empresa A, foram entrevistados cinco profissionais que, à época da pesquisa, ocupavam funções gerenciais, mas que eram oriundos originalmente da área de TI. Da

mesma forma, na empresa B, foram entrevistados sete profissionais que, à época da pesquisa, ocupavam funções gerenciais, mas que também eram oriundos originalmente da área de TI. As entrevistas transcorreram entre maio e julho de 2010, durando cerca de duas horas cada, e foram gravadas e transcritas para análise posterior. A descrição dos entrevistados é vista na próxima seção.

No segundo estágio, procedeu-se à análise das entrevistas coletadas. Para tal, os pesquisadores adotaram os princípios preconizados por Paré e Elam (1997) e Paré (2004), para análise de dados de campo na área de gerenciamento de sistemas de informação. Assim, procurou-se associar excertos do conteúdo das entrevistas coletadas a categorias temáticas (Bardin, 2004) oriundas das hipóteses de pesquisa apresentadas no Quadro 1, conforme mostrado no Quadro 2.

QUADRO 2

CATEGORIAS TEMÁTICAS PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

HIPÓTESE (QUADRO 1)	CATEGORIAS TEMÁTICAS
H1	1.1 Crescimento profissional
H2	2.1 Afiliação à empresa 2.2 Afiliação à TI
H3	3.1 Sucesso profissional 3.2 Carreira de avanço 3.3 Carreira de realização
H4	4.1 Insatisfação com TI
H5	5.1 Desejo de novas experiências 5.2 Necessidade de se manterem atrativos para o mercado
H6	6.1 Preparação para a transição de carreira

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, criou-se uma lei de formação para codificação dos excertos das entrevistas, conforme proposto por Paré (2004) e Mozzato e Grzybovski (2011). Essa lei de formação seguiu a seguinte lógica: (I j k), em que:

- I = A ou B, dependendo se o respondente pertence à empresa A ou B;
- j = número do respondente na empresa I (j = 1 a 5 em A e j = 1 a 7 em B);
- k = numeração do excerto do respondente j da empresa I.

Assim, por exemplo, (B 2,1) significa o excerto número 1 do profissional de número 2 da empresa B.

Com frequência, durante a própria condução e análise das entrevistas, procurou-se confrontar, entre os entrevistados, as informações relativas a cada organização, de modo a obter múltiplas fontes de dados sobre as políticas e práticas das empresas, visando reforçar a validade dos construtos relativos ao caso de cada empresa (Yin, 2003).

A confiabilidade do estudo está baseada na descrição detalhada do protocolo de caso e na citação, ao longo desta investigação, de vários excertos do banco de dados do caso, dando-se transparência às conclusões da pesquisa (Yin, 2003).

Após a obtenção e consolidação dos resultados advindos das entrevistas nas duas empresas, procedeu-se a uma análise das hipóteses propostas *vis-à-vis* a análise das entrevistas e o referencial teórico. Assim, por meio de interpretações inferenciais e análises reflexiva e crítica das entrevistas, conduzidas pelos pesquisadores e validadas por triangulação de fontes de informação, conferência dos respondentes e uso de dois auditores externos para rever os resultados obtidos (Creswell 2007), as hipóteses que em ambas as empresas estivessem fortemente representadas foram consideradas como passíveis de não rejeição. Ademais, a partir de Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), usou-se o “oportunismo controlado” para a geração de novas hipóteses não previstas inicialmente, as quais seguiram o mesmo processo adotado para as demais no que tange à sua análise.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos inicialmente na empresa do setor de TI (A) e, em seguida, na empresa do setor de energia (B), os quais serão posteriormente comparados e cotejados com as categorias de análise associadas às hipóteses de pesquisa (Quadro 2). Os nomes das duas empresas permanecerão anônimos, por solicitação expressa dos seus gestores. A descrição que se segue enfrenta essa restrição, e, por tal razão, inúmeras particularidades das empresas não poderão ser citadas. Quanto aos profissionais, para facilitar o entendimento e o encadeamento dos excertos das suas entrevistas, serão citados por meio de nomes fictícios e da lei de formação apresentada anteriormente.

5 O CASO DA EMPRESA A

5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA A

A empresa A é uma tradicional multinacional da área de TI, com mais de 40 anos de história e atuação em mais de 50 países. A empresa atua fortemente

na terceirização de serviços de TI para outras corporações de grande porte, atendendo a diversas indústrias e sendo um dos grandes *players* mundiais nessa área.

No Brasil, a empresa A está presente desde a década de 1980 e, atualmente, emprega cerca de 6 mil funcionários, atendendo principalmente clientes no setor financeiro, telecomunicações, manufatura e energia. A empresa A é reconhecida em revistas especializadas como uma das dez maiores provedoras de serviços de TI do país, atuando tanto em contratos globais quanto em clientes locais, com forte presença em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Na política de recursos humanos, exibida em seu *site* global na internet, a empresa A apresenta uma preocupação em atrair pessoas de diversas origens e características, afirmando que a diversidade é um dos seus fatores de diferenciação. O mesmo *site* sugere também que a empresa A seleciona profissionais motivados para crescer e que gerenciem ativamente suas carreiras.

5.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NA EMPRESA A

Como já mencionado, foram realizadas entrevistas com cinco profissionais de diferentes níveis gerenciais da empresa A, todos com origem na área técnica, sendo quatro oriundos da área de desenvolvimento e um da área de infraestrutura e suporte. A esses profissionais atribuiu-se a seguinte codificação (os nomes são fictícios), conforme explicado na seção de metodologia: 1. Néelson; 2. Márcio; 3. Maria; 4. Francisco; 5. Airton.

Por força do negócio da empresa, que é vender serviços de TI, todos os profissionais da amostra ainda atuam dentro da indústria de TI. Entretanto, nenhum dos entrevistados atua mais diretamente como técnico ou mesmo como gestor de metas técnicas. Todos possuem metas principalmente de natureza financeira, de resultados de negócios, e nenhum toma decisões de caráter técnico em seu dia a dia. Nas suas próprias palavras, algumas de suas metas são: alcançar a meta de vendas da empresa e atingir os resultados de receita, despesa e lucro. Em relação à tomada de decisões técnicas, a resposta de um dos profissionais (Francisco) sintetiza bem o que o grupo expressou: “Não, não tomo [decisões técnicas]. Hoje, com meu crescimento profissional, eu tenho um líder técnico que é responsável por isso” (A4,1).

A média de idade dos profissionais é de 46,7 anos (desvio padrão de 14,2 anos), com uma média de 18 anos de experiência na área de TI (desvio padrão de 7,5 anos). Suas carreiras dentro da empresa são de, em média, 14,5 anos de duração (desvio padrão de 6,2 anos), e eles migraram para posições não técnicas após uma média de mais de 11,5 anos de empresa (desvio padrão de 4,7 anos). A maior parte dos respondentes (quatro) possui curso superior completo, dos quais três

possuem curso superior específico na área de TI. Dos cinco entrevistados nessa empresa, quatro são homens, havendo apenas uma mulher entre eles.

As médias mostram que os técnicos que saíram da área técnica são, em sua maioria, profissionais que fizeram carreira dentro da empresa, com um tempo significativo de permanência na área técnica antes de migrarem para outras funções, não obstante os elevados desvios padrão encontrados. Conforme se revelará adiante, essa constatação está de acordo com a presença de uma cultura organizacional de aproveitamento dos quadros técnicos para posições gerenciais, que foi identificada na empresa ao longo das entrevistas.

Nas próximas seções, será examinada a transição desses profissionais da área técnica para a área gerencial.

5.3 A TRANSIÇÃO DE CARREIRA NA EMPRESA A

Nas entrevistas, quatro dos cinco profissionais apresentaram fortíssimos indicadores de que possuíam grande necessidade de crescimento profissional. Em compasso com a preocupação de crescimento, todos os profissionais apresentaram uma afiliação menor à área de TI do que à empresa ou ao seu avanço de carreira. O discurso de três desses profissionais explicita bem a questão do crescimento e da menor afiliação à área de TI do que ao avanço das suas carreiras:

- Néelson: “Era mais uma vontade de ter mais responsabilidades e trabalhar com pessoas. Ser chefe mesmo, no fundo é isso” (A1,1).
- Márcio: “[Na área técnica] você não vê crescimento, você vai ficando ali, como eu fiquei fazendo suporte técnico durante anos. Você não vislumbra muito crescimento [...] então um dos motivos que me fizeram sair da área técnica para a gerencial foi o crescimento” (A2,1).
- Maria: “Chega uma hora em que você tem que se movimentar lateralmente para conseguir crescer mais um pouco [...]. Eu fui saindo [da área técnica] e fui gostando de sair. Nunca pensei em ficar, não sofri nenhum dilema” (A3,1).

Airton, um profissional que não apresentou tanta indicação de necessidade de crescer, afirma que foram mais “oportunidades” e “sorte” que direcionaram sua carreira, pois ele teria tido a oportunidade de participar da introdução da informática na empresa, o que lhe trouxe repercussão e *status*, pois a organização ainda era dominada pela cultura do *mainframe* e o mercado rapidamente se direcionou para o paradigma dos microcomputadores. Após o momento de “sorte”, entretanto, seu discurso indica que passou a buscar crescimento: “Depois que eu

virei supervisor, sem dúvida despertou aquela vontade de ir para a carreira gerencial [...]. Eu não programei aquilo. Aí quando aconteceu foi que eu comecei a querer algo mais. Cheguei aqui, posso ir mais à frente [...]" (A5,1). Esse profissional, em particular, é dos que mais apresentam afiliação à empresa, na qual atua desde a sua fundação no Brasil, sempre a enaltecendo durante sua entrevista.

Apesar da importância dada ao crescimento profissional, não seria correto dizer, a partir da análise das entrevistas, que os profissionais ouvidos não dão importância às suas realizações técnicas e que encaram o sucesso unicamente pela perspectiva do avanço na carreira. Ao longo das entrevistas, apenas Maria não deixou transparecer orgulho de suas realizações técnicas. Todos os demais o fizeram fortemente, tanto no tempo que dedicaram a falar de seus projetos e realizações quanto no modo como falavam, em geral bastante empolgado. O discurso de Francisco é um bom exemplo: "Eu sentava na frente do meu terminal e adorava aquilo, fui reconhecido pelos méritos técnicos diversas vezes na empresa" (A4,2).

Assim, o melhor diagnóstico, a partir das entrevistas, é que na empresa A o avanço vertical na carreira está associado fortemente ao sucesso nas realizações técnicas. Noutras palavras, como se trata de uma empresa de TI, formada por profissionais de TI, o sucesso na carreira pode ser, ao mesmo tempo, orientado pelo avanço vertical e por realizações. Esse achado parece, à primeira vista, contraditório com a literatura (Feldman & Ng, 2007; Greenhaus *et al.*, 2008; Lee *et al.*, 1997), mas não é. O fato é que, dentro da empresa de TI, formada eminentemente por uma comunidade de profissionais de TI, as realizações e os méritos técnicos são estimulados e reconhecidos e, portanto, levam ao reconhecimento profissional.

Em seus discursos, de forma coerente com o exposto no parágrafo anterior, os profissionais entrevistados não admitiram insatisfação com a área técnica, deixando transparecer, ao contrário, sentimentos de saudosismo. Por exemplo, Márcio apresenta a área de TI como "extremamente prazerosa" (A2,2) e Francisco menciona uma "paixão [que] foi mudando gradativamente, [mas que] você não perde" (A4,3). Entretanto, uma análise um pouco mais cuidadosa dos discursos dos entrevistados permite detectar algumas fontes de insatisfação que surgem em momentos das entrevistas:

- Maria afirma que, "em algum momento, aquilo [programar] perdeu a graça" e que "não teria a menor paciência para a área técnica hoje em dia", acrescentando ainda que "não quereria nem de graça" uma função gerencial no CPD, a não ser por uma remuneração muito superior" (A3,2).
- Francisco admite que a velocidade de mudanças na área foi um fator de perda de motivação para ele: "a informática, em termos de programação, de aplicação é muito dinâmica e isso te desmotiva um pouco" (A4,4).

Assim, é possível afirmar que os fatores cansaço com as atividades da área e a velocidade de mudanças aparecem como motivadores de insatisfação. Entretanto, a insatisfação com a área de TI, sem dúvida, não foi o fator preponderante para motivar a saída desses profissionais de funções técnicas. O fator preponderante foi a vontade de crescer e fazer coisas novas, de atuar com negócios, como é enfatizado nas falas de Néelson e Márcio:

- Néelson: “Eu estava meio insatisfeito por não conseguir aplicar o que eu sabia de negócios e eu estava querendo ir naquela direção. Tem sempre essa motivação interna de trabalhar com negócios e não com técnica” (A1,2).
- Márcio: “É um conjunto de fatores [...]. Crescimento traz mais coisas: tem mais dinheiro, mais poder, uma realização maior. As pessoas não devem te falar muito, mas vou ser honesto, vou te falar: você vai crescendo como profissional, vai morando em lugares melhores e o seu vizinho, o cara que você conversa na piscina diz que é o diretor tal, o presidente de algum lugar e você vira e diz que é do suporte técnico [não pega bem]” (A2,3).

A pesquisa buscou entender também o tipo de preparação que os profissionais buscaram para efetuar a transição da área de TI para outras áreas. Todos os profissionais entrevistados tiveram experiências prévias de liderança dentro da própria área técnica, e apenas Francisco citou alguma experiência anterior fora da área de TI, que foi no magistério. No discurso dos profissionais, fica claro que fizeram cursos que os vêm ajudando na transição para outras áreas, embora nem sempre os cursos tenham antecedido a mudança de área:

- Néelson fez MBA e indicou que, com isso, “tinha conhecimento sobre os negócios da empresa à frente do que eu estava fazendo tecnicamente”. Chamou atenção também para cursos de gerenciamento de tempo e tomada de decisão, cujos conteúdos afirma usar “o tempo todo” e para cursos comportamentais, que considera “mandatórios” (A1,3).
- Márcio afirma que sua decisão de mudar de área foi “totalmente consciente”, que a melhor preparação é o próprio acúmulo de experiência, mas que fez “alguns cursos de liderança”, mas para os quais não parecia dar muita importância na sua forma de falar (A2,4).
- Airton indica que a empresa “propiciou muito treinamento, muitos cursos [...] de tudo quanto é tipo, tudo da área de finanças, administrativa, desenvolvimento de pessoas, liderança” e deu boa indicação de que gerenciou sua carreira ativamente, tendo estabelecido metas coerentes. Entretanto, só fez esses cursos após ter mudado de papel (A5,2).
- Maria, embora reconheça que o movimento de saída de TI foi consciente e que se preparou para isso, questiona o planejamento excessivo de carreira,

afirmando que, “na prática, as coisas acontecem” (A3,3). Entretanto, ela fez MBA, entre diversos outros cursos comportamentais.

Durante a pesquisa, também emergiram duas novas hipóteses ligadas à dimensão do indivíduo em relação ao problema de pesquisa.

A primeira diz respeito a uma provável diferença de comportamento entre os profissionais de infraestrutura e suporte (os administradores de sistemas) e os desenvolvedores de sistemas. Para alguns dos entrevistados, os administradores de sistemas teriam mais dificuldade em fazer a transição para outras carreiras por não lidarem, tanto quanto os desenvolvedores, com os problemas dos negócios das empresas. O depoimento de Airton é claro a esse respeito:

É porque a característica pessoal é diferente. Pra mim passa pelo que a pessoa quer fazer, pelo que ela gosta. Na infra, ele [vive] aprofundando o conhecimento, mas é só na infra. [...] [Já o desenvolvedor,] principalmente no que está acontecendo agora, que você não desenvolve mais só, tem que pensar em soluções de negócios, tem que interagir com pessoas porque as coisas mudam toda hora. Eu acho que é mais fácil [fazer a transição de carreira] (A5,3).

Depoimentos de outros profissionais da empresa, como Maria e Francisco, corroboram a mesma visão, mas Francisco ameniza um pouco: “Normalmente pessoas que vêm da área de suporte [...] são pessoas que se identificam mais com aquela realidade ligada à máquina. Então é uma mudança forte, mas é possível desde que a pessoa tenha essa habilidade [de lidar com pessoas]” (A4,5). Márcio, que vem da área de infraestrutura, é um contraexemplo dessa conjectura. Embora seja, entre os entrevistados, aquele que mais se identifica com a tecnologia e o único que, ainda hoje, coloca as atividades técnicas no terreno do “prazer”, Márcio conseguiu fazer a transição para gerente.

Outra hipótese emergente investigada diz respeito a motivadores externos, como mudanças pessoais ou crises de meia-idade, como propiciadores do desejo de mudar de área. Com exceção de Maria (A3), todos os demais profissionais entrevistados disseram não ter posição formada sobre essa hipótese. Já o depoimento de Maria é enfático: “Não, não tive nenhum momento de vida associado a esse momento profissional. Foi só uma questão de vontade e de oportunidade” (A3,4).

As observações apresentadas nesta seção ainda serão objeto de nova análise nesta pesquisa, quando comparadas com as observações oriundas da empresa do setor de energia e com a literatura científica.

Na próxima seção, serão abordados os resultados do estudo de caso na empresa do setor de energia.

6 O CASO DA EMPRESA B

6.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA B

A empresa analisada é tradicional no setor de energia. A empresa é de grande porte e emprega mais de mil profissionais de TI, sendo também um dos maiores contratadores de serviços da área no país.

É digno de nota, em relação ao problema desta pesquisa, que a área de TI da empresa foi organizada de forma descentralizada, com várias unidades de TI independentes, cada uma dentro das diferentes unidades de negócio da empresa. Havia uma TI corporativa, mas com papel e influência limitados. Somente a partir de 2003, após uma reorganização, a TI corporativa assumiu mais responsabilidade e passou a centralizar mais as ações.

6.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NA EMPRESA B

Foram realizadas entrevistas com sete profissionais da empresa, de diferentes níveis hierárquicos e áreas, todos com origem na área técnica de TI e oriundos da área de desenvolvimento. A esses profissionais atribuiu-se a seguinte codificação (os nomes são fictícios), conforme explicado na seção de metodologia: 1. Roberto; 2. Augusto; 3. Humberto; 4. Glauco; 5. César; 6. Arthur; 7. Ana.

Atualmente, os profissionais entrevistados ocupam posições em áreas de recursos humanos (dois casos), *marketing* e vendas (dois casos), comunicação interna (um caso), administração geral (um caso) e um deles retornou à área de TI. Alguns desses profissionais passaram por outras áreas ao longo de suas carreiras. Por exemplo, César, que atualmente está na área comercial, antes passou pela área de recursos humanos.

A média de idade dos profissionais é de 43,2 anos (desvio padrão de 8,9 anos), com uma média de 19,6 anos de experiência na área de TI (desvio padrão de 5,8 anos). Suas carreiras dentro da empresa são de, em média, 19 anos de duração (desvio padrão de 8,1 anos), e eles migraram para posições não técnicas após uma média de mais de 8,8 anos de empresa (desvio padrão de 4,1 anos). Todos os respondentes possuem curso superior completo, dos quais quatro possuem curso superior específico na área de TI. Dos sete entrevistados nessa empresa, seis são homens, havendo apenas uma mulher entre eles.

As médias mostram que os técnicos que saem da área técnica são, em sua maioria, profissionais que fizeram carreira dentro da empresa, com um tempo significativo de permanência na área técnica antes de migrarem para outras funções, não obstante os elevados desvios padrão encontrados.

No aspecto demográfico, não há muita diferença entre os profissionais de uma empresa e de outra. Na empresa de energia, trata-se também de profissionais com curso superior completo, que estão, em média, há algum tempo na empresa e que, antes de migrarem da área técnica para outras áreas, permaneceram, em média, por um bom tempo em TI (8,8 anos na empresa de energia com desvio padrão de 4,1 anos, contra 11,5 anos na empresa de TI com desvio padrão de 4,7 anos).

6.3 A TRANSIÇÃO DE CARREIRA NA EMPRESA B

Na empresa B, apenas dois dos sete profissionais entrevistados se mostraram direcionados ao crescimento. Os demais saíram da área motivados por outras razões, como o cansaço, como será exposto adiante. Para todos os sete profissionais entrevistados, a afiliação à área de TI é baixa, prevalecendo uma maior afiliação à empresa ou à própria carreira. Os profissionais valorizavam bem mais a empresa do que o seu *status* de especialista. Alguns excertos das entrevistas ilustram esses pontos:

- Roberto é um dos que manifestaram desejo de crescimento profissional: “Eu mesmo nunca consegui imaginar, tendo possibilidade de ascensão na carreira, me tornar um cara de TI. Para mim sempre foi muito claro que eu tinha que sair de TI” (B1,1).
- Augusto, profissional que chegou a ser gerente, mas decidiu voltar a ser técnico, afirmou sua maior afiliação à área de TI claramente: “Sempre tive o lado técnico muito forte e não queria arriscar isso” (B2,1).
- Humberto saiu de TI mais por insatisfação com a rotina de trabalho da área de TI: “eu já estava meio de saco cheio: usuário no pé, virada de noite, trabalhando em sistemas críticos...” (B3,1). Mas também manifestou a vontade de trabalhar com educação como parte da sua motivação para a mudança. Está na mesma função há mais de uma década e não dá indicações de que busque crescimento profissional.
- Glauco é orgulhoso de suas realizações, principalmente as relacionadas com seus projetos na área de recursos humanos da empresa. Apresenta alguma necessidade de crescimento ao sair de TI, mas de um crescimento não necessariamente ligado à ascensão vertical, mas sim a mais reconhecimento. Afirmou taxativamente que, na área de TI, o trabalho não era reconhecido: “quem ralou, fez o sistema, virou noite, ele não aparece pro cliente” (B4,1).
- César apresenta necessidade de crescimento, principalmente depois de uma “crise de meia-idade” pela qual relatou ter passado. O principal motivador

que apontou para sair da área de TI foi “pertencer a uma área de apoio em uma empresa onde a atividade-fim é outra” (B5,1).

- Arthur também não indicou claramente uma necessidade de crescimento, mas sim de mudança: “Depois de 25 anos na mesma atividade, a gente pensa em mudar, ver o outro lado” (B6,1). Como se verá adiante, ele também dava sinais de cansaço em relação à rotina de TI, de forma parecida com Augusto.
- Por último, Ana se apresenta necessitando de crescimento, mas no sentido de reconhecimento, como no caso de Glauco: “tem uma tarja que diz que se você é da informática, está do lado da tecnologia. Não tem um reconhecimento da sua maturidade profissional. Por isso que as pessoas mudam de cargo” (B7,1).

Em relação à forma de encarar o sucesso profissional, os profissionais estão divididos. Dois deles, Roberto e César, estão mais claramente orientados pelo paradigma da carreira de avanço, enquanto Augusto e Arthur pelo paradigma da carreira de realização. Os três restantes não se definiram bem – parecem menos preocupados com o sucesso profissional e mais com seu estilo de vida (Schein, 1996). O depoimento de Augusto, direcionado pelo paradigma da carreira de realização, ilustra bem o dilema pelo qual o profissional muitas vezes passa e a sua tendência pessoal para a carreira de realização: “Na época eu não quis [ser gerente], pois tinha acabado de voltar de um mestrado focado na parte técnica e queria experimentar todo aquele conhecimento, a gente montando a primeira sala de visualização tridimensional na empresa...” (B2,2).

Em seu discurso, os profissionais apresentaram, mais uma vez, ambiguidade em relação à insatisfação com a área de TI. Roberto e César, profissionais mais orientados à carreira de avanço e preocupados com o crescimento, não apresentaram insatisfação com a área, caso também de Augusto, o profissional que decidiu voltar à área técnica. Entretanto, Ana, Arthur, Glauco e Humberto apresentaram sinais de insatisfação.

Ana, em seu depoimento, enfatiza essa insatisfação enfatiza:

Na [área de] TI, quanto mais velho você fica, mais defasado você fica e mais desaperado você fica. Chega um momento que você não tem segurança profissional em termos de conhecimento [...]. Você quer ser especialista, mas tem que ser generalista, é uma grande confusão. Então você não pode ser especialista em nada, pois corre o risco de se tornar especialista de uma coisa que já morreu. Enfim, é o tipo da coisa que só garoto tem paciência. Você vai envelhecendo e por isso as pessoas optam por outra área ou gerenciamento (B7,2).

Glauco reclama principalmente da falta de reconhecimento do profissional, que é “quem ralou, fez o sistema, virou noite, [mas] não aparece pro cliente”, com o que Ana também concorda, afirmando que o profissional de TI “não tem um reconhecimento de sua maturidade” (B4,2). De forma um pouco menos clara, Humberto, que relata outro tipo de insatisfação, também coloca em xeque o reconhecimento do profissional de TI dentro da empresa, afirmando que “analista fica estigmatizado pra sempre” (B3,2). A palavra “estigma”, embora possa ser considerada apenas como uma marca, tem a maioria de seus sentidos atrelados a significados pejorativos, como ferida, infamante, indigno, desonroso, doença (Houaiss & Villar, 2001, p. 1253).

O outro tipo de insatisfação que Humberto relata, no que é acompanhado por Arthur, é o cansaço em relação à rotina da área de TI: “eu já estava meio de saco cheio: usuário no pé, virada de noite, trabalhando em sistemas críticos” (B3,3). O depoimento de Arthur acrescenta a questão da duração longa dos projetos, ao término dos quais se sentia cansado e desmotivado: “As coisas que mais cansam em TI são os grandes projetos, por exemplo implantação de SAC, correio eletrônico. Ou seja, leva muito tempo pra uma coisa ficar pronta, principalmente pro cara que trabalha com desenvolvimento” (B6,2).

Assim, é possível inferir que os fatores falta de reconhecimento profissional na área técnica, cansaço ou esgotamento com os projetos de TI e necessidade de constante atualização técnica influenciaram a decisão de alguns dos profissionais em mudar de área. Entretanto, a insatisfação é sempre apresentada como apenas parte do quadro, não estando presente em todos os profissionais.

Em todos os casos, em algum nível, parecem ser importantes a abertura de novas possibilidades e a necessidade de ter novas experiências profissionais, como afirma, por exemplo, Arthur: “Primeiro mudar, depois conquistar. Depois de 25 anos na mesma atividade, a gente pensa em mudar, ver o outro lado. [O que me motivou] foi realmente a mudança” (B6,3). César, que pensa em novas mudanças no futuro, completa: “Sim, [pretendo fazer novas mudanças de área]. À medida que novas áreas vão surgindo, as pessoas vão se interessando nos desafios e buscando as mudanças” (B5,2).

As entrevistas mostraram que os profissionais procuraram se preparar para a mudança, à exceção de Augusto, que só procurou treinamentos técnicos, e Humberto, que reportou que sua maior preparação foi sua experiência prévia:

- Roberto: “Foi uma novidade total. Mas eu estudei para isso. Por minha iniciativa, fiz um curso de Economia e Gestão de Energia, da UFRJ, passei um ano lá. Meu superintendente queria que eu estudasse outra coisa, mas eu busquei estudar algo que não conhecia, já me preparando para mudar de área” (B1,2).

- Augusto, o profissional que retornou à área técnica, admitiu que nunca se preparou para outras funções, mas que outras pessoas o fazem: “A maioria das pessoas que conheço que fizeram esse caminho mudaram realmente o foco para o gerencial e começaram a buscar treinamentos e capacitações voltados apenas para a área gerencial, ao contrário de mim, que continuei focado na parte técnica” (B2,3).
- Humberto, que trabalha com educação corporativa, afirmou que sua principal preparação foi em empregos anteriores: “Eu já dava aula em pré-vestibular desde 1975” (B3,4).
- Glauco fez diversos cursos ao longo da sua carreira e afirma que, após esses cursos, hoje já se considera um pedagogo e não mais um analista de sistemas. Seu primeiro passo foi fazer “um curso simples sobre fundamentos pedagógicos, fundamento educacional” (B4,3). Mais tarde, chegou a fazer especialização em Ensino a Distância, o que foi para ele, por sua origem técnica, um “atalho” para fazer a transição de carreira.
- César, que é um profissional metódico e chegou até mesmo a obter o título de doutor em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), se preparou claramente para a mudança de área: “Eu me preparei para uma mudança. Eu fiz um MBA em Controladoria e Gestão Econômica, na USP. Então eu aprendi Contabilidade, Análise Econômica e outras várias disciplinas que aumentaram o meu leque de informações. E isso foi totalmente consciente. Eu queria estar preparado quando a oportunidade aparecesse” (B5,3).
- Arthur, que dá indicações de que está extremamente feliz em ter mudado para a área de comunicação, explica que não se preparou conscientemente, mas um MBA o ajudou: “Eu comecei a fazer o MBA em Marketing, no Ibmec, antes mesmo dessa mudança. Não foi proposital, consciente, mas logicamente contribuiu” (B6,4).
- Ana também se preparou, buscando fazer um MBA, no qual destacou a importância do aprendizado em “finanças, *marketing* e liderança” (B7,3).

Assim como na empresa de serviços de TI (A), também na empresa de energia (B) foram investigadas as hipóteses emergentes de que o profissional de infraestrutura tem mais dificuldade para a mudança e de que a mudança de área é associada a crises ou outras grandes mudanças na vida pessoal dos profissionais. As duas hipóteses puderam ser suportadas nessa empresa via análise dos depoimentos dos entrevistados. César é um exemplo de profissional, com doutorado em Informática, que decidiu mudar completamente de área em meio a grandes questionamentos na sua vida pessoal e outras mudanças pessoais.

Humberto falou espontaneamente sobre o fato de o profissional de suporte ter mais dificuldade para fazer migração de carreira:

O desenvolvedor tem mais facilidade de migração que o profissional de suporte, por exemplo, porque o de suporte é mais tarado pela tecnologia. Eu vejo mais migração na turma de aplicação, porque eles aprendem muito sobre o negócio quando estão desenvolvendo algum sistema (B3,5).

7 RESULTADOS

Nesta seção, é realizada uma comparação entre as hipóteses levantadas na literatura, com suas respectivas categorias temáticas associadas, e as observações advindas dos dois casos analisados. O Quadro 3 consolida esses resultados, estando em negrito as hipóteses em que há forte concordância entre a literatura e os dois casos. Além disso, como visto antes, duas novas hipóteses emergentes da análise das entrevistas (H7 e H8) são analisadas ao final do Quadro 3.

As hipóteses em que há concordância entre a literatura e os dois casos, ou seja, as que ficaram fortalecidas após a pesquisa, são as seguintes: os profissionais de TI que mudam de área são mais afiliados à empresa do que à profissão de TI (H2) e os profissionais de TI que mudam de área não o fazem por estarem insatisfeitos com a área de TI, mas por desejarem colecionar novas experiências (H5). A hipótese da insatisfação com TI (H4) sai especialmente enfraquecida nesta pesquisa, não sendo um fator preponderante em nenhum dos dois casos.

QUADRO 3

ANÁLISE DAS HIPÓTESES VIS-À-VIS A LITERATURA E OS CASOS

HIPÓTESES	EMPRESA DE TI (A)	EMPRESA DE ENERGIA (B)
H1 (Categoria temática 1.1): A necessidade de crescimento profissional leva o profissional de TI a mudar de área de atuação (Feldman & Ng, 2007; Greenhaus <i>et al.</i> , 2008; Lee <i>et al.</i> , 1997).	A hipótese é suportada. Para 100% dos profissionais de TI, o crescimento tem importância (ver A1,1, A2,1, A3,1, A4,1, A5,1).	A hipótese é suportada apenas moderadamente (ver B1,1, B5,1). Há profissionais de TI que saem dessa área sem ter preocupação com o crescimento (ver B2,1, B6,1).

(continua)

QUADRO 3 (CONTINUAÇÃO)

ANÁLISE DAS HIPÓTESES VIS-À-VIS A LITERATURA E OS CASOS

HIPÓTESES	EMPRESA DE TI (A)	EMPRESA DE ENERGIA (B)
<p>H2 (categorias temáticas 2.1 e 2.2): Os profissionais de TI que mudam de área são mais afiliados à empresa do que à profissão de TI (Joseph & Ang, 2001; Joseph <i>et al.</i>, 2012; Lee <i>et al.</i>, 1997; Reich & Kaarst-Brown, 1999; Zabusky & Barley, 1996).</p>	<p>A hipótese é suportada, visto que a média de permanência dos profissionais de TI na empresa é elevada (média = 14,5 anos e dp = 6,2 anos).</p>	<p>A hipótese é suportada, visto que a média de permanência dos profissionais de TI na empresa é elevada (média = 19,0 anos e dp = 8,1 anos).</p>
<p>H3 (categorias temáticas 3.1, 3.2 e 3.3): Os profissionais de TI que mudam de área encaram o sucesso profissional mais pela ótica do avanço do que pela ótica da realização (Joseph & Ang, 2001; Lee <i>et al.</i>, 1997; Ramos & Joia, 2013); Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003; Zabusky & Barley, 1996.</p>	<p>A hipótese é suportada com ressalvas. A evidência indica que, em uma empresa de serviços de TI, há uma mistura entre o que seja carreira de avanço e carreira de realização (ver A2,2, A4,2, A4,3).</p>	<p>A hipótese não é suportada. Muitos dos profissionais de TI entrevistados apresentam visões de sucesso que não se encaixam nem na ótica da realização nem na ótica do avanço (ver B2,1, B3,1, B4,1, B6,1, B7,1).</p>
<p>H4 (categoria temática 4.1): Os profissionais de TI que mudam de área o fazem por uma insatisfação com a área de TI (Joseph & Ang, 2001; Mangia, 2013; McLean <i>et al.</i>, 1996; Stevens, 1992).</p>	<p>A hipótese não é suportada, pois há profissionais de TI que mudaram de área sem apresentar insatisfação com a TI (ver A2,2, A4,2, A4,3). Entretanto, há indícios de que o cansaço proveniente das atividades da área de TI e a velocidade de mudanças nessa área têm influência, mas a insatisfação definitivamente não é o fator preponderante para a mudança de área (ver A3,2, A4,4).</p>	<p>A hipótese não é suportada, pois há profissionais de TI que mudaram dessa área sem nenhuma insatisfação com TI (ver B2,1, B3,1, B4,1, B5,1). Porém, a insatisfação com TI aparece com um peso maior na decisão de mudança de área dos profissionais de TI dessa empresa (B) do que no caso dos profissionais de TI da empresa de TI (A). Esgotamento com as atividades da área e falta de reconhecimento são algumas das causas reportadas (ver B6,1, B7,1).</p>

(continua)

QUADRO 3 (CONTINUAÇÃO)

ANÁLISE DAS HIPÓTESES *VIS-À-VIS* A LITERATURA E OS CASOS

HIPÓTESES	EMPRESA DE TI (A)	EMPRESA DE ENERGIA (B)
<p>H5 (categorias temáticas 5.1, 5.2 e 5.3): Os profissionais de TI que mudam de área o fazem não por estarem insatisfeitos com a área de TI, mas por desejarem colecionar novas experiências e precisarem se manter atrativos para os empregadores (Brown, 2006; Ituma & Simpson, 2009; Mangia, 2013; Martins, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003).</p>	<p>A hipótese é suportada – o desejo por novas experiências é importante para todos os profissionais entrevistados (ver A1,1, A1,2, A2,1, A3,1, A4,1, A5,1).</p>	<p>A hipótese é suportada – o desejo por novas experiências é importante para todos os profissionais entrevistados, exceto para Augusto – B2 –, que retornou à área técnica (ver B3,1, B4,1, B6,1, B7,1, B7,2, B6,3, B5,2, B1,2).</p>
<p>H6 (categoria temática 6.1): Os profissionais de TI mudam de área de forma consciente e se preparam previamente para a transição (Graduate Management Admission Council, 2010; Niznik, 2006; Stevens, 1992).</p>	<p>As evidências são controversas, já que a maioria dos profissionais de TI saiu da área de forma consciente (ver A1,3, A2,4, A5,2, A3,3), embora nem sempre tenham se preparado previamente para a mudança (ver A5,2).</p>	<p>A hipótese é suportada para todos os profissionais de TI (ver B1,2, B4,3, B5,3, B6,4, B7,2, B7,3), com exceção de Augusto (ver B2,3) que retornou à área técnica.</p>
<p>H7 (hipótese emergente sem categoria temática associada): Profissionais de infraestrutura de TI têm mais dificuldade de fazer a transição de carreira para funções não técnicas.</p>	<p>O depoimento (A5,3) suporta essa hipótese, mas (A4,5) e o próprio exemplo de Márcio (A2) a contrariam.</p>	<p>A evidência da pesquisa suporta essa nova hipótese, já que o depoimento (B3,5) é representativo da opinião dos entrevistados.</p>

(continua)

QUADRO 3 (CONCLUSÃO)

ANÁLISE DAS HIPÓTESES VIS-À-VIS A LITERATURA E OS CASOS

HIPÓTESES	EMPRESA DE TI (A)	EMPRESA DE ENERGIA (B)
H8 (hipótese emergente sem categoria temática associada): Profissionais de TI fazem a transição de carreira em meio a crises ou outras grandes mudanças na sua vida pessoal.	A evidência da pesquisa mostra que essa nova hipótese não pode ser suportada. Com exceção de Maria (A3) em seu depoimento (A3,4), os demais participantes disseram não ter opinião formada sobre essa questão.	A evidência da pesquisa mostra que essa nova hipótese pode ser suportada (ver B3,3, B7,2, B3,1), sendo César (B5) um dos exemplos mais marcantes de suporte a essa hipótese.

Fonte: Elaborado pelos autores.

8 CONCLUSÕES

Nesta última seção, são consolidadas as conclusões deste artigo, por meio das implicações dele derivadas. Além disso, esta seção lista as limitações desta investigação e aponta possíveis trabalhos futuros associados à área de conhecimento pesquisada – o *turn-away* do profissional de TI.

8.1 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA GERENCIAL E A CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE TI

Esta pesquisa traz a narrativa da história de carreira de vários profissionais de TI que possuem posições de relativo sucesso no mercado de trabalho em áreas distintas à de TI. Assim, a observação dos seus exemplos pode ser relevante para outros profissionais da área, especialmente para aqueles profissionais de TI que pensam em um dia migrar para funções gerenciais em outras áreas funcionais nas suas próprias empresas.

A pesquisa evidenciou que, mesmo em uma empresa da área de TI, o crescimento profissional em uma carreira puramente técnica é limitado, indicando que os pressupostos de uma carreira em Y não são seguidos – o de que a partir de certo posto o indivíduo pode seguir carreira técnica ou gerencial, com níveis compatíveis de remuneração e vantagens (Fleury, 1991). Portanto, os profissionais de TI que desejam ascensão profissional em suas empresas poderiam incluir

em seus planos de carreira a meta de assumir funções gerenciais ou mesmo de mudar de área funcional.

A pesquisa mostrou também que a maioria dos profissionais de TI tinha consciência do *turn-away* a que eles próprios estavam se submetendo, não sendo esse um processo randômico e aleatório. Muitos deles buscaram preparação específica para conseguir ter sucesso na mudança de área, o que poderia ser uma indicação de que o profissional de TI deveria procurar esse tipo de preparação. Em outras palavras, a pesquisa evidenciou que quase todos os profissionais de TI se dedicaram a cursos fora da área técnica, relatando, também, terem aprendido sobre o negócio da sua empresa enquanto trabalhavam como técnicos de TI – possivelmente dois bons indicativos de como o profissional de TI poderia tentar se preparar para mudar de carreira.

No entanto, percebe-se, quando se analisa a hipótese H6, que muitas vezes o profissional de TI participa de cursos gerenciais apenas após o seu *turn-away*, o que indica que a consciência de mudança de carreira, nos casos analisados, foi mais forte do que a prévia preparação para novos cargos gerenciais (ver A5,2). Tal fato aponta para a necessidade futura do desdobramento da hipótese H6 em duas hipóteses (H6a e H6b) – a primeira hipótese relacionada à consciência do profissional para o *turn-away* (suportada nesta pesquisa) e a segunda hipótese associada à prévia preparação, por ele empreendida, para mudança de carreira – o que não pôde ser constatado neste trabalho, já que vários profissionais de TI se capacitaram em outras áreas apenas após terem mudado de carreira em suas empresas.

Além disso, a hipótese H5 da pesquisa revelou que os profissionais de TI precisam de mais oportunidades de crescimento profissional do que as empresas são capazes de oferecer ou do que é possível oferecer dentro da área técnica, mesmo na empresa de serviços de TI (Brown, 2006; Ituma & Simpson, 2009; Mangia, 2013; Martins, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003). Assim, as soluções de carreira em Y (Fleury, 1991) nas duas empresas apresentaram disfunções, indicando que esse tipo de encaminhamento ainda não está consolidado em ambas as organizações analisadas.

Ademais, a pesquisa evidenciou que as empresas enfrentam o problema de promover de forma equivocada técnicos a gerentes (ver o caso de Augusto – B2). Assim, a partir da evidência de que nem sempre há sucesso na transição para outras áreas funcionais, a pesquisa indicou que mudar de área ou assumir posições gerenciais não deveria ser visto como algo necessário ou obrigatório para o profissional de TI. Tal problema poderia ser minimizado se as empresas e os próprios profissionais investissem mais em conhecer as suas competências, ambições e âncoras de carreira (Schein, 1996).

A hipótese H2 da pesquisa tornou claro que a maioria dos profissionais de TI que conseguiu fazer a transição para outras áreas tinha carreiras longevas dentro das suas empresas (embora houvesse elevada variância nas médias), tendo feito a transição após cerca de dez anos de empresa e com afiliação às companhias maior do que à área técnica (Joseph & Ang, 2001; Joseph *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 1997; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003; Zabusky & Barley, 1996). Isso poderia indicar a relevância de o profissional de TI não trocar muito de empresa, pois possivelmente tal poderia dificultar a sua transição para outras áreas funcionais, caso esse fosse o seu interesse.

Fica claro, a partir da pesquisa, o desejo dos profissionais de TI, depois de certo tempo de carreira, de experimentar outras atividades e ter outros tipos de experiências (Brown, 2006; Ituma & Simpson, 2009; Mangia, 2013; Martins, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003). A pesquisa mostra que as empresas interessadas em retê-los provavelmente teriam mais sucesso se criassem uma cultura de suporte à mobilidade, inclusive com financiamento de programas de capacitação em áreas diversas à de TI.

Para as organizações, a hipótese H5 da pesquisa também evidencia que o desejo dos profissionais de TI de mudar de área não está nem tanto ligado a uma insatisfação com as suas atividades nem a questões financeiras. Está, sim, ligado à busca por atividades interessantes e diferentes e por novos desafios e experiências (Brown, 2006; Ituma & Simpson, 2009; Mangia, 2013; Martins, 2001; Reich & Kaarst-Brown, 1999, 2003). A empresa interessada em reter esses profissionais poderia, assim, proporcionar-lhes esses tipos de oportunidades.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como em toda pesquisa, esta também tem suas limitações, a seguir elencadas.

A generalização das conclusões é limitada, pois a pesquisa não contém casos replicados em quantidade suficiente para a construção de teorias (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Da mesma forma, analisa-se o fenômeno do *turn-away* em apenas duas organizações, não se levando em conta, de forma aprofundada, a influência das características de cada uma dessas empresas na decisão dos profissionais de TI em realizar o *turn-away*. Infelizmente, as próprias empresas, como já mencionado, desautorizaram a divulgação de qualquer informação mais detalhada sobre elas, ainda que suas identidades fossem omitidas pelos pesquisadores, com receio de que as informações pudessem permitir sua identificação por parte dos leitores.

Além disso, outros métodos, como estudos longitudinais da carreira dos indivíduos (McLean *et al.*, 1996; Joseph *et al.*, 2012), também poderiam robustecer

as conclusões, embora com um gasto maior de tempo e recursos do que aqueles empregados nesta pesquisa.

Adicionalmente, os resultados podem conter tendenciosidade, por serem baseados em informações fornecidas por poucos profissionais em cada empresa, acerca de um tema que lhes é delicado – o seu próprio desenvolvimento profissional.

É mister lembrar também que o uso da técnica *snowball* para seleção dos indivíduos pode levar a observações não independentes, o que torna a amostra não aleatória, podendo provocar viés nas conclusões.

Finalmente, este trabalho concentrou-se na opinião dos profissionais de TI que praticaram o *turn-away*, sem ouvir os responsáveis pela área de carreira nas duas empresas analisadas. Tal procedimento poderia enriquecer os resultados encontrados, já que mostraria a posição das próprias empresas sobre o fenômeno estudado.

8.3 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Espera-se que esta pesquisa, por seu caráter inovador para o Brasil e por ter sido realizada em apenas duas empresas, contribua para despertar o interesse por novas pesquisas na área. Por exemplo, esta pesquisa poderia ser imediatamente expandida replicando o tipo de análise para outros tipos de empresa, de outros portes ou setores econômicos, com o que se ganharia em validade externa (Yin, 2003).

Além disso, nas próprias empresas estudadas, uma pesquisa com uma amostra maior de profissionais, incluindo também especialistas que ainda atuam na área de TI, enriqueceria as conclusões apresentadas, reforçando a validade interna da pesquisa (Yin, 2003).

Enquanto algumas hipóteses da literatura foram suportadas (H2 e H5), outras saíram enfraquecidas deste estudo, como, especialmente, a de que os profissionais que mudam de área o fazem por uma insatisfação com a área de TI (H4). Essa hipótese, especificamente, mereceria uma redefinição teórica e novas pesquisas, pois há indícios de insatisfação na fala dos depoentes (A3,2, A4,4, A1,2, B3,1, B4,1, B6,1, B7,1), embora essa não pareça ser a razão dominante que leva os profissionais de TI a migrar de área, como também constataram Reich e Kaarst-Brown (1999) em pesquisa pioneira sobre esse assunto.

A pesquisa trouxe também à tona a possibilidade de que a transição de carreira possa estar associada a uma crise de meia-idade, hipótese emergente que surgiu durante a análise dos depoimentos e que pôde ser parcialmente confirmada na empresa de energia (B). Tal hipótese carece, assim, de um maior aprofundamento científico.

Outra hipótese emergente surgida nas entrevistas, evidenciada mais fortemente que a anterior nos dois casos, é que os profissionais de infraestrutura e suporte têm mais dificuldade para migrar de área do que os profissionais de desenvolvimento de TI. Essa constatação também deve ser objeto de maior desenvolvimento teórico e pesquisa futura. Isto é, percebe-se que, na literatura sobre carreira em TI, faltam estudos sobre subgrupos específicos de TI, conforme asseveram Igbaria e Chidambaram (1997), Ituma e Simpson (2009) e Joseph *et al.* (2012).

A influência do *status* na mudança do profissional da área de TI para uma área gerencial poderia também ser investigada, já que o depoimento de Márcio (A2,3) claramente evidencia uma percepção de que cargos executivos e gerenciais desfrutam de uma percepção de importância e *status* maior do que cargos em TI,

Além disso, linhas de pesquisa poderiam ser desenvolvidas para o estudo e investigação do *turn-away* dos profissionais de TI, não apenas dentro de suas empresas originais, mas também para outras empresas, como asseveram Joseph *et al.* (2012).

Finalmente, segundo Joseph *et al.* (2012), estudos sobre mobilidade de carreira dos profissionais de TI precisam ser incentivados, seja para a detecção das principais causas que os fazem sair dessa área, seja para o entendimento do processo que rege essa transição de carreira.

Assim, esta pesquisa espera ter tido, como maior implicação para pesquisas futuras, a capacidade de incentivar e despertar o interesse por novos estudos acadêmicos sobre a carreira do profissional de TI, mormente sobre o fenômeno do *turn-away* desse profissional, tema sobre o qual pouquíssima literatura foi encontrada em português e cuja relevância é indiscutível para um país em desenvolvimento como o Brasil, que tanto demanda e demandará profissionais de TI qualificados neste e nos próximos anos.

AN INVESTIGATION ABOUT THE TURN-AWAY AMONG THE INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS

ABSTRACT

Two important problems have been noticed quite often regarding the information technology (IT) professionals, namely: the turn-over – in which the IT professional moves to another company but still remains in the IT arena – and the

turn-away – in which the IT professional abandons this area in order to play a role in a different area in either the same company or in another, sometimes going to a managerial function. In which concerns to this problem, few research papers were found both in Brazil and abroad. Then, the main target of this work is to understand how and why the IT professionals abandon this area, identifying typical characteristics in this career transition. Thus, from a literature review about career development, research hypotheses were developed in order to be analyzed by the researchers. A multiple case study method with several unities of analysis was applied into two large companies, one in the IT services business and the other in the energy business. Interviews were conducted between May and July 2010 with IT professionals who had migrated to other areas within their organizations, being them considered the unity of analysis. The results accrued from this research unveil that the IT professionals need to have more growing opportunities than either their companies have being able to offer them or it is possible to be offered within the technical arena. Besides, this research points out for the organizations that the IT professionals willingness to move to a non-technical area is more related to a lack of professional challenges and new experiences than to a lack of satisfaction with their professional technical duties. Thus, companies interested on retaining these IT professionals are supposed to present them these opportunities.

KEYWORDS

Information technology professionals. Turn-away. Technical career. Managerial career. Career transition.

UNA INVESTIGACIÓN DEL FENÓMENO DEL *TURN-AWAY* ENTRE LOS EXPERTOS EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

RESUMEN

Dos problemas extremos tienen sido observados con alguna frecuencia en relación a los expertos en tecnología de la información (TI): el *turn-over* – cuando el experto en TI cambia de empleo pero todavía se mantén en el área de TI – y el *turn-away* – cuando el experto en TI deja esta área, asumiendo posición en otra área de la misma empresa o en otra, con frecuencia avanzando a posiciones gerenciales. El objetivo dese artículo es estudiar el problema del *turn-away* – la

transición de los expertos en TI para posiciones fuera de la área de TI. Acerca de tal problema, hay una carencia de literatura tanto en Brasil como en el exterior. Así que, el objetivo principal dese trabajo es comprender como y por que motivos los expertos de TI cambian de área, identificando las características típicas de la transición de los mismos de la área de TI para las otras áreas. Para tal, a partir de referencial teórico acerca de desarrollo de carrera, hipótesis de pesquisa fueran generadas para que sean analizadas pelos investigadores. Un estudio de caso múltiplo con varias unidades de análisis ha sido adoptado en dúas empresas de grande porte, una con actuación en la área de servicios de TI y otra en la área de energía. Entrevistas han sido desarrolladas, entre mayo y julio de 2010, con expertos en TI que han migrado para otras áreas dentro de sus empresas, siendo eses considerados las unidades de análisis de los estudios de caso. Los resultados obtenidos han mostrado que los expertos en TI tienen necesidad de más oportunidades de crecimiento do que las empresas están siendo capaces de los ofrecer, o do que es posible ofrecer dentro de la área técnica. Además, para las organizaciones, la pesquisa también muestra que el deseo de los expertos en TI en cambiar de área es más una búsqueda por nuevos retos y actividades interesantes, do que una insatisfacción con su trabajo en TI. Dese modo, las empresas interesadas en retener eses expertos deben ofrecerles eses tipos de nuevas oportunidades.

PALABRAS CLAVE

Expertos en tecnología de la información. *Turn-away*. Carrera técnica. Carrera gerencial. Cambio de carera.

REFERÊNCIAS

- Ackroyd, S., & Hughes, J. A. (1992). *Data collection in context*. New York: Longman.
- Ang, S., & Slaughter, S. (2000). The missing context of information technology personnel: a review and future directions for research In R.W. Zmud (Ed.). *Framing the domains of it management: projecting the future through the past* (pp. 305-327). Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources.
- Argote, L., Beckman S. L., & Epple D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science*, 36(2), 140-154.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1982). Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications. *MIS Quarterly*, 6(Special Issue), 49-70.
- Brown, B. L. (2006). Career mobility: choice or necessity? In *ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education, Columbus, OH*. Retrived January 14, 2014, from <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Career-Mobility.htm>.

- Chun, M., & Mooney, J. (2009). CIO roles and responsibilities: twenty-five years of evolution and change. *Information & Management*, 46(6), 323-334.
- Correia, J. C. P. (2013). *A representação social do CIO no Brasil na percepção dos profissionais de tecnologia da informação*. Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). (L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2002).
- Czaja, R., & Blair, J. (2004). *Designing surveys: a guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Daly, K. (1992). The fit between qualitative research and characteristics of families. In J. Gilgun, K. Daly, & G. Handel (Eds.). *Qualitative methods in family research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Enns, H. G., Ferratt, T. W., & Prasad, J. (2006). Beyond stereotypes of it professionals: implications for it hr practices. *Communications of the ACM*, 49(4), 105-109.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Fleury, M. T. (1991). Cultura organizacional e estratégias de mudança: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração da USP*, 26(2), 3-11.
- Ginzberg, M. J., & Baroudi, J. J. (1988). MIS careers: a theoretical perspective. *Communications of the ACM*, 31(5), 586-594.
- Graduate Management Admission Council (2010). MBA degree key to career mobility, new survey says. Retrieved January 14, 2010, from <http://www.gmac.com/surveys>.
- Greenhaus, M. J., Callanan, G. A., & Drenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In J. Barling & C. L. Cooper (Ed.). *The Sage handbook of behavior* (Vol. 1, pp. 277-299). London: Sage.
- Houaiss, A., & Villar, M. de S. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Igbaria, M., & Chidambaram, L. (1997). The impact of gender on career success on information systems professionals: a human-capital perspective. *Information Technology & People*, 10(1), 63-86.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: an empirical analysis. *MIS Quarterly*, 15, 151-169.
- Ituma, A., & Simpson, R. (2009). The "boundaryless" career and career boundaries: applying an institutional perspective to ICT workers in the context of Nigeria. *Human Relations*, 65(2), 727-761.
- Joseph, D., & Ang, S. (2001, December). The threat-rigidity model of professional obsolescence and its impact on occupational mobility behaviors of IT professionals. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, New Orleans, LA, USA, 22.
- Joseph, D., Boh, W. F., Ang, S., & Slaughter, S. (2012). The career paths less (or more) traveled: a sequence analysis of it career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly*, 36(2), 427-452.
- 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.

- Joseph, D., Tan, M. L., & Ang, S. (2011). Is updating play or work? The mediating role of updating orientation in the threat of professional obsolescence-mobility intentions link. *International Journal of Social and Organizational Dynamics*, 1(4), 37-47.
- Kaiser, K. M. (1983). DP career paths. *Datamation*, 29(12), 178-188.
- Karahanna, E., & Watson, R. T. (2006). Information systems leadership. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 171-176.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1997). Managing dual career ladder systems in RD&E settings. In R. Katz (Ed.). *The human side of managing technological innovation*. New York: Oxford University Press.
- Kretschmer, T. (2012). Information and communication technologies and productivity growth: a survey of the literature [Working Paper n° 195]. *OECD Digital Economy Papers*. DOI: 10.1787/5k9bh3jllgs7-en.
- Lee, A. (1989). A scientific methodology for MIS case studies. *MIS Quarterly*, 13(1), 33-50.
- LEE, A. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*, 2(4), 342-365.
- Lee, P., Ang, S., & Slaughter, S. (1997). Turning over versus turning away of information systems professionals. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Atlanta, GA, USA, 18.
- Lee, P. C. B. (2002). Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*, 7(1), 6-13.
- Loogma, K., Ümarik, M., & Vilu, R. (2004). Identification-flexibility dilemma of IT specialists. *Career Development International*, 9(3), 323-348.
- Lounsbury, J. W., Moffitt, L., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Stevenson, M. W. (2007). An investigation of personality traits in relation to the job and career satisfaction of information technology professionals. *Journal of Information Technology*, 22, 174-183.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Mangia, U. (2013). *Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação*. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McLean, E. R., Smits, S. J., & Tanner, J. R. (1996). The career dynamics of information systems professionals: a longitudinal study. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, 17(4), 3-26.
- Meirelles, F. S. (2003). *Informática nas empresas: perfil, indicadores, gastos e investimentos*. In G. Ruben, J. Wainer & T. Dwyer (Orgs.). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo: Cortez.
- Mithas, S., & Krishnan, M. S. (2008). Human capital and institutional effects in the compensation of information technology professionals in the United States. *Management Science*, 54(3), 415-428.
- Moore, J. E., Yager, S. E., Summer, M., & Crow, G. B. (2001). Facilitating career changes into IT. *Communications of the ACM*, 44(7), 70-73.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Nelson, K. M., Darais, K. M., Buche, M., & Rice, S. (2001). Identifying the constructs of IT personnel transition. *Proceedings of Americas Conference on Information Systems*, Boston, MA, 7.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
- Niznik, J. S. How do I make a career change? *About.com*. Retrieved January 18, 2006, from http://jobsearchtech.about.com/cs/careerplanning1/a/career_change.htm.
- Observatório Softex. (2012). *Software e serviços de TI: a indústria brasileira em perspectiva*, 2(1).
- Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communications of the Association of Information Systems*, 13, 1-59.
- Paré, G., & Elam, J. J. (1997). Using case study research to build theories of it implementation. In A. S. Lee, J. Liebenau & J. I. DeGross (Eds.). *Information systems and qualitative research* (pp. 542-568). London: Chapman and Hill.
- Ramos E., & Joia, L. A. (2013, maio). Profissionais de tecnologia da informação e sua transição para funções não técnicas. *Anais do Encontro de Administração da Informação*, Porto Alegre, RS, Brasil, 3.
- Reich, B. H., & Kaarst-Brown, M. L. (1999). Seeding the line. *MIS Quarterly*, 23(3), 337-364.
- Reich, B. H., & Kaarst-Brown, M. L. (2003). Creating social and intellectual capital through IT career transitions. *Journal of Strategic Information Systems*, 12(4), 91-109.
- Reid, W. (1987). Research in social work. In A. Minahan. *Encyclopedia of social work* (Vol. 2, 18th ed., pp. 474-487). Silver Spring, MD: National Association of Social Workers.
- Sarker, S., & Lee, A. S. (2002). Using a positivist case research methodology to test three competing theories-in-use of business process redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 2(7). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/jais/vol2/iss1/7>.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. (Qualitative Research Methods Series). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stevens, P. (1992). Career planning for the individual. *The International Journal of Career Management*, 4(1), 30.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-484.
- Turner, J., & Baroudi, J. (1986). The management of information systems occupations: a research agenda. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, 10(4), 2-11.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vreuls, E. H., & Joia, L. A. (2012). Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. *Revista de Administração da USP*, 47(2), 307-324.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zabusky, S. E., & Barley, S. R. (1996). Redefining success: ethnographic observations on the careers of technicians. In P. Osterman (Ed.). *Broken ladders*. New York: Oxford University Press.