


RAZÕES DE PERMANÊNCIA E SAÍDA DE PROFISSIONAIS DE ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO¹

ANDREA V. STEIL²

 <https://orcid.org/0000-0001-7853-6532>

JANINE S. A. BELLO²

 <https://orcid.org/0000-0001-9290-5584>

ALINE F. FREITAS²

 <https://orcid.org/0000-0002-6738-5369>

JULYA KRONBAUER³

 <https://orcid.org/0000-0003-3710-448X>

DENISE DE CUFFA⁴

 <https://orcid.org/0000-0002-2106-3516>

Para citar este artigo: Steil, A. V., Bello, J. S. A., Freitas, A. F., Kronbauer, J., & Cuffa, D. (2022). Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1–29. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG220161

Submissão: 10 ago. 2020. **Aceite:** 2 fev. 2021.

¹ Esta pesquisa teve apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (Processo n° 428712/2018-5).

² Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

³ Unyleya, Florianópolis, SC, Brasil.

⁴ Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Guarapuava, PR, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

RESUMO

Objetivo: Este estudo descreve as razões de permanência e de potencial saída voluntária de profissionais de organizações de tecnologia da informação (TI) de Santa Catarina.

Originalidade/valor: Organizações de TI têm vivenciado desafios para reter profissionais. Diante dessa realidade, este estudo contribui para a literatura sobre o tema ao apresentar a percepção de profissionais sobre as suas razões para permanecerem nessas organizações ou saírem voluntariamente delas.

Design/metodologia/abordagem: Quatrocentos e quarenta trabalhadores de empresas privadas de TI responderam livremente a duas perguntas abertas em um questionário *on-line* (*survey*): “Por que você permanece trabalhando nesta empresa?” e “Por que você poderia deixar esta empresa no futuro?”. As respostas, coletadas no segundo semestre de 2016, foram codificadas indutivamente e depois agregadas em categorias.

Resultados: Os resultados indicam que os profissionais permanecem nas organizações pesquisadas prioritariamente devido a razões ocupacionais (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, condições de trabalho adequadas e percepção de crescimento profissional), organizacionais (práticas de gestão adequadas) e ambientais (percepção de que não há melhores alternativas de trabalho). Os profissionais pesquisados deixariam as organizações em que trabalham também prioritariamente por razões ocupacionais (ausência de satisfação no trabalho e de oportunidades para crescimento profissional, falta de perspectivas de valorização e por melhores condições de trabalho), bem como por razões organizacionais (práticas de gestão inadequadas), ambientais (melhores alternativas de trabalho) e individuais (planejamento de carreira). A partir da análise desses resultados, é apresentada uma agenda para pesquisas futuras sobre o tema investigado.

PALAVRAS-CHAVE

Permanência nas organizações. Saída das organizações. Retenção. Intenções. Empresas de tecnologia.

1. INTRODUÇÃO

As organizações de tecnologia da informação (TI) ocupam papel central na criação e no aperfeiçoamento da infraestrutura tecnológica que transforma uma parcela significativa da vida em sociedade (Singh & Hess, 2017). Elas contribuem para o desenvolvimento de inovações tecnológicas (Bessick & Naicker, 2013) e sociais (Gupta, Kumar, & Karam, 2020). O conhecimento e as experiências dos profissionais que nelas atuam são recursos fundamentais para a atuação dessas organizações. Quando esses profissionais deixam as organizações, levam consigo os conhecimentos e as experiências que adquiriram, e, por isso, a retenção de profissionais é uma questão crítica (Mourmant, Gallivan, & Kalika, 2009) e o maior desafio para a indústria de TI (Pant & Venkateswaran, 2019).

Na pesquisa “Conference Board 2016”, realizada com executivos de empresas globais, a incapacidade para atrair e manter profissionais foi considerada o principal desafio, ranqueada à frente de outras questões, como crescimento econômico e nível de competitividade (Keller & Meaney, 2017). Essa realidade é evidenciada pela expectativa de que serão demandados no Brasil 70 mil novos profissionais de TI por ano até 2024 (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, 2019). Ao mesmo tempo que há carência desses profissionais, evidências revelam o impacto da saída voluntária de profissionais na produtividade e no desempenho financeiro das organizações (Massingham, 2018).

O polo de tecnologia em Santa Catarina é o sexto maior do Brasil em número de empresas, o quarto em faturamento, o segundo em produtividade e o terceiro em número de colaboradores. Em 2019, foram criados cerca de 3,5 mil novos postos de trabalho. Entretanto, com os impactos da pandemia, mais de mil postos do setor de tecnologia catarinense foram fechados em abril de 2020, mesmo assim o saldo negativo (entre demissões e contratações) foi de apenas 49 profissionais (Associação Catarinense de Tecnologia – Acate, 2020). A escassez de profissionais de TI no mercado aumenta a concorrência entre as organizações pelos conhecimentos e pelas experiências dos profissionais, o que demonstra a importância de se compreender por que as pessoas permanecem trabalhando na organização e o que as levaria a sair voluntariamente dela. Nesse contexto, este artigo tem o objetivo de descrever a percepção de profissionais que trabalham em organizações de TI de Santa Catarina sobre quais seriam as razões tanto para permanecerem nessas empresas quanto para saírem voluntariamente delas. Busca-se verificar se os profissionais, quando perguntados livremente, apresentam catego-

rias de respostas similares às identificadas em estudos quantitativos, detalhados na próxima seção. Ao conhecerem a percepção dos profissionais, gestores de organizações de TI poderão desenvolver políticas e práticas para a retenção tanto desses profissionais quanto do conhecimento que eles possuem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma análise da literatura da área indica um crescimento dos estudos sobre os determinantes da intenção e/ou do comportamento de permanência ou saída voluntária de profissionais que atuam em organizações de tecnologia (Kim, 2012; Korsakienė, Stankevičienė, Šimelytė, & Talačkienė, 2014). No Brasil, os estudos ainda são pouco numerosos, com delineamento quantitativo e concentrados em poucos grupos de pesquisa (Luz, Paula, & Oliveira, 2018; Bello & Steil, 2020; Steil, Cuffa, Iwaya, & Pacheco, 2020).

Os determinantes de permanência ou saída voluntária de organizações podem ser classificados em diferentes categorias: individuais, ocupacionais, organizacionais e ambientais. Os *determinantes individuais* referem-se às características sociodemográficas, como idade, sexo, estado civil e nível de escolaridade, assim como o planejamento de carreira por parte do indivíduo. Estudos de décadas anteriores apresentam mais evidências de características sociodemográficas como determinantes do que os recentes. Por exemplo, Fottler (1978) identificou que a idade estava relacionada com a retenção, enquanto os estudos de Harden, Boakye e Ryan (2018) e Bello e Steil (2020), realizados em organizações de TI, verificaram que a idade não influencia a decisão de o profissional deixar a organização.

Com relação ao sexo, Sheridan (1992) identificou uma relação negativa entre sexo feminino e retenção. Por sua vez, os estudos de Harden et al. (2018) e Bello e Steil (2020) em organizações de TI verificaram a não associação entre sexo e intenção de sair da organização. Já o estudo de Bello e Steil (2020) identificou associação entre casamento e existência de filhos com a intenção de permanecer na organização.

O planejamento de carreira na perspectiva do indivíduo não é um determinante individual clássico. Ele foi identificado como razão de saída voluntária de organizações mais recentemente, sobretudo em profissionais mais jovens (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). A identificação dessa variável como razão de saída voluntária de organizações reflete a mudança no planejamento de carreira das novas gerações (Amundson, Borgen, Iaquina, Butterfield, & Koert, 2010). Elas tendem a planejar sua carreira independen-



temente de fronteiras organizacionais e possuem diferentes suposições sobre o significado de hierarquia e de crescimento na carreira (Arthur, 2008).

Os *determinantes ocupacionais* abrangem os fatores relacionados ao trabalho do indivíduo na organização e ao seu sentimento em relação a esses fatores. Os determinantes ocupacionais mais prevalentes nas pesquisas sobre retenção são satisfação no trabalho, motivação e salário (Ghapanchi & Aurum, 2011; Steil, Penha, & Bonilla, 2016). Já os mais prevalentes nos estudos sobre intenção de sair da organização são a ausência de: satisfação, comprometimento, percepção de apoio, qualidade de vida, bem-estar, identificação organizacional e percepção de sucesso na carreira organizacional, e a existência de conflito trabalho-família (Steil, Floriani, & Bello, 2019).

A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional estão associados tanto à permanência efetiva quanto à intenção de permanência de profissionais em organizações de tecnologia, enquanto a não satisfação está associada com a intenção de sair (Ghapanchi & Aurum, 2011; Chang, Wang, & Huang, 2013; Brown, Fraser, Wong, Muise, & Cummings, 2013; Steil, Dandolini, Souza, Cuffa, & Costa, 2018; Bello & Steil, 2020). A satisfação é uma das variáveis mais pesquisadas em comportamento organizacional e representa a atitude do indivíduo, um estado avaliativo que expressa contentamento e sentimentos positivos em relação ao seu trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). O comprometimento pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) e um forte desejo de se manter membro da organização” (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27). Como atitudes, a satisfação e o comprometimento influenciam intenções comportamentais e comportamentos, uma vez que as atitudes são um dos três preditores do comportamento volitivo (Ajzen, 1991). As intenções comportamentais de permanecer na organização ou de sair dela se referem a processos cognitivos que envolvem o pensamento, o planejamento e a vontade do indivíduo de permanecer na organização em que trabalha ou sair voluntariamente dela (Cohen, Stake, & Goodman, 2016). Já a permanência na organização e/ou a saída efetiva dela são a efetivação das intenções em comportamentos.

Outros fatores associados à retenção e à intenção de permanecer incluem sentimentos de ser valorizado, aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento profissional (Brown et al., 2013), projetos que fortalecem os vínculos do trabalhador com a organização (Bastos & Menezes, 2010), ambiente agradável e de respeito, autonomia, trabalho desafiador e reconhecimento do trabalho (Carrara, Nunes, & Sarsur, 2014).



Com relação ao salário, pesquisas indicam que, embora ele não seja suficiente para garantir a lealdade do profissional à organização (Taylor & Cosenza, 1998) e a sua permanência, quando percebido como inferior ao esperado, pode ser um estímulo à intenção do indivíduo de sair da organização (DiMattio, Roe-Prior, & Carpenter, 2010; Singh & Loncar, 2010). Estudos com profissionais de organizações brasileiras de TI (Luz et al., 2018) e de pesquisa e desenvolvimento (Steil et al., 2018) constataram que a falta de satisfação salarial influencia a intenção dos profissionais de deixar as organizações.

O crescimento profissional, compreendido como o “desejo intrínseco pelo desenvolvimento pessoal e pela preparação para a vida futura” (Park, Park, & Hwang, 2019, p. 4), também está associado à retenção (Oliveira, Ckagnazaroff, Silveira, & Moraes, 2013; Ceribeli, Ferreira, & Botelho, 2017). Por sua vez, a inexistência de percepção de crescimento influencia a saída do profissional da organização (Estryn-Behar, van der Heijden, Fry, & Hasselhom, 2010). Dado que a base da percepção de crescimento profissional é o desenvolvimento de habilidades e que profissionais de TI necessitam atualizar seus conhecimentos continuamente em função de mudanças em tecnologias, o crescimento profissional é necessário para a manutenção de sua empregabilidade (Adams & Demaiter, 2008). Esse fator é também relevante para as gerações mais jovens, que valorizam oportunidades de aprendizagem contínua (Lub, Nije Bijvank, Matthijs Bal, Blomme, & Schalk, 2012). Um estudo realizado no Canadá explicita como o desenvolvimento de habilidades ocorre em profissionais de TI, adicionando relevância à percepção de crescimento profissional na organização. Quando perguntados sobre como desenvolviam suas habilidades na área, os profissionais de TI canadenses indicaram: por meio de atividades de autoaprendizagem (86%), treinamento informal no trabalho (72,2%) e experiência profissional prévia (67,8%) (Adams & Demaiter, 2008).

A existência de infraestrutura de TI no estado da arte, especialmente em organizações de TI, está associada à retenção (Bossert & Laartz, 2018; Samuel & Chipunza, 2009) e ao aumento da reputação profissional (Dumont, 2017). Essa variável se insere no conjunto de ações organizacionais para garantir condições de trabalho adequadas. Como um “conjunto de circunstâncias em que se desenvolvem as atividades laborais e que incidem significativamente na experiência laborativa e na dinâmica das relações de trabalho” (Blanch, 2003, p. 229), as condições de trabalho influenciam as atitudes e os sentimentos do profissional com relação ao seu trabalho.

Variáveis vinculadas à valorização profissional também estão associadas à retenção de pessoas. Para o indivíduo, a percepção de que está sendo valorizada

zado profissionalmente envolve fatores subjetivos, como “respeito e confiança, ambiente institucional favorável, orgulho de fazer algo importante para si e para a sociedade e prazer de enfrentar e vencer desafios” (Gabriele, 2001, p. 1). Há evidências de que as seguintes variáveis, vinculadas à percepção de valorização profissional, estão associadas à retenção: existência de retribuição variável e bônus por desempenho (Samuel & Chipunza, 2009), enriquecimento do trabalho (Hlanganipai & Mazanai, 2014) e carreira na organização.

Determinantes organizacionais e ambientais são menos pesquisados, mas a seguir apresentam-se as principais evidências existentes. Os *determinantes organizacionais* referem-se às características e práticas do ambiente interno da organização (como cultura organizacional e políticas e práticas de recursos humanos). Entre os determinantes organizacionais, os com maior prevalência em relação à retenção de profissionais são: treinamento; cultura organizacional com valores focados em relacionamento; ocorrência de promoções; e benefícios (Steil et al., 2016). Práticas de gestão apropriadas também podem influenciar a retenção de profissionais (Glaister, Karacay, Demirbag, & Tatoglu, 2018), mas, quando não atendem às expectativas, eles ficam mais propensos a deixar as organizações (Naim & Lenka, 2018).

Por fim, os *determinantes ambientais* referem-se aos estímulos e fenômenos externos à organização que podem influenciar o seu funcionamento e a permanência do indivíduo na organização (como a existência de alternativas de emprego, crise econômica e mudanças de governo) (Ghapanchi & Aurum, 2011; Burakova, Ducourneau, Gana, & Dany, 2014). As seguintes variáveis ambientais foram associadas com a retenção em estudos anteriores: períodos recessivos, altas taxas de desemprego e mudanças de governo (Oliveira et al., 2013; Huang, Lin, & Chuang, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram utilizados dados referentes às respostas abertas de um estudo de levantamento sobre retenção de profissionais em organizações de base tecnológica de Santa Catarina. A abordagem aos participantes foi realizada por meio de contato com proprietários, gestores de recursos humanos e/ou com profissionais de organizações de TI. O *link* do instrumento de pesquisa foi disponibilizado por *e-mail*, WhatsApp ou Facebook. Utilizou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016⁵, no qual constavam informações sobre os

⁵ Aprovada pelo CNS em 7 de abril de 2016, a Resolução nº 510 trata da proteção e dos direitos do sujeito de pesquisa.

objetivos, as implicações referentes à participação na pesquisa, as garantias de sigilo na identificação das respostas e a solicitação de anuência na pesquisa.

A amostra não probabilística foi composta por 440 profissionais que trabalham em organizações de TI de Santa Catarina. A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2016. Os participantes responderam às seguintes questões abertas: “Por que você permanece trabalhando nesta empresa?” e “Por que você poderia deixar esta empresa no futuro?”.

A análise e interpretação dos dados basearam-se no método de codificação e categorização sintetizado por Saldaña (2009): pré-análise das respostas, estabelecimento de códigos iniciais, definição de códigos finais, definição das categorias e análise dos resultados encontrados. O código é uma palavra ou frase curta que sumariza e destaca elementos salientes da resposta do participante, com o objetivo de capturar a essência dos dados. Conforme destacam Richards e Morse (2007, p. 137, como citado em Saldaña, 2013), “a codificação não é apenas atribuir um ‘rótulo’”, é fazer um *link*: “o código leva você dos dados para a ideia e da ideia para todos os dados pertencentes àquela ideia”.

A categoria consiste na síntese representativa de códigos que captura núcleos de significados, tendo por características a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (Saldaña, 2009). Esse processo é indutivo e subjetivo, pois orienta-se pelos dados, sem “tentar se encaixar em um quadro de codificação preexistente” (Braun & Clarke, 2006, p. 10), abrindo a possibilidade de geração de novos *insights* sobre o significado dos dados empíricos aportados pelos participantes da pesquisa.

Os dados foram codificados independentemente pelas pesquisadoras e depois discutidos. A análise das 440 respostas dos profissionais para a pergunta “Por que você permanece trabalhando nesta empresa?” gerou 475 códigos, com 733 ocorrências. A análise das respostas dos profissionais para a pergunta “Por que você poderia deixar esta empresa no futuro?” gerou 407 códigos, com 813 ocorrências. Uma resposta pode gerar diferentes códigos, uma vez que foi utilizada a codificação por sentença ou por linha (Saldaña, 2009).

A Figura 3.1 exemplifica a atribuição de diferentes códigos a uma resposta e apresenta os códigos descritivos finais. Ajustes foram necessários quando se utilizaram códigos diferentes em um mesmo texto-base pelas pesquisadoras. Nesses casos, desenvolveu-se consenso sobre qual código final melhor representaria a essência dos dados. Após consenso, os códigos foram organizados e agrupados em categorias.

(Figura 3.1)

EXEMPLOS DO PROCESSO DE ANÁLISE E CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS

Pergunta	Resposta	Código(s) iniciais	Código(s) finais atribuídos
Por que você <i>permanece</i> trabalhando nesta empresa?	Pela oportunidade de crescimento acelerado. Pela autonomia para desenvolver novos projetos. Pelo alinhamento dos valores da empresa com os meus valores.	Oportunidade de crescimento acelerado	Crescimento profissional
		Autonomia	Autonomia
		Alinhamento de valores	Cultura organizacional
Por que você poderia <i>deixar</i> esta empresa no futuro?	Possibilidade de crescimento, plano de carreira, possibilidade de desenvolver novas competências, melhor salário, melhores benefícios, horários flexíveis, ambiente mais livre, possibilidade de trabalhar em casa.	Possibilidade de crescimento	Crescimento profissional
		Plano de carreira	Plano de cargos e salários
		Possibilidade de desenvolver novas competências	Aprendizagem
		Melhor salário	Satisfação salarial
		Melhores benefícios	Satisfação com benefícios
		Ambiente mais livre	Condições de trabalho
<i>Home office</i>	Práticas de gestão		

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Alinhada aos princípios da ciência (como dependência de evidências, modelos e explicações parcimoniosas da realidade) e da racionalidade (como a lógica) (Gauch Jr., 2003), agregou-se a estratégia dedutiva no processo de categorização. A estratégia dedutiva foi utilizada para reunir os sentidos dos códigos a partir do conhecimento científico acumulado acerca das categorias utilizadas para a compreensão do comportamento organizacional. Logo, os códigos foram organizados nas seguintes categorias de razões para permanecer na organização ou sair dela: razões individuais, ocupacionais, organizacionais e ambientais. O detalhamento dessas categorias é apresentado na próxima seção.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Amostra pesquisada

A amostra foi composta por 440 profissionais que trabalham em organizações privadas de TI localizadas em Santa Catarina. Participaram deste

estudo profissionais homens (52%) e mulheres (48%), que têm entre 21 e 30 anos (55,7%) e 31 e 40 anos (29,5%). Os participantes são casados/união estável (50%), solteiros (45,2%), divorciados/separados (3,18%) ou declaram outro estado civil (1,62%). Grande parte (71%) dos profissionais não tem filhos.

Houve predominância de profissionais com ensino superior (42,5%) e pós-graduação (especialização/MBA, mestrado ou doutorado) (35%). Grande parte (67,7%) dos profissionais tem até quatro anos de trabalho em sua atual organização. Houve predominância de profissionais que trabalham em organizações localizadas no sul catarinense (35%), na Grande Florianópolis (30%) e no Vale do Itajaí (27%). No período da coleta de dados, 23% dos profissionais recebiam até dois salários-mínimos; 35,2%, entre dois e quatro; 22%, entre quatro e seis; e 19,8%, mais de seis salários-mínimos. Na sequência, apresentam-se os resultados e a discussão acerca das razões de permanência e saída voluntária desses profissionais de organizações de TI de Santa Catarina.

4.2 Razões de permanência e saída voluntária de profissionais das organizações

As razões de permanência e saída voluntária de profissionais foram organizadas por categorias e códigos descritivos finais, conforme demonstra a Figura 4.2.1. As categorias e os seus códigos correspondentes estão apresentados no centro da tabela. As razões individuais são utilizadas tanto para justificar a permanência quanto a potencial saída voluntária da organização no futuro. Já as razões ocupacionais, organizacionais e ambientais podem ser responsáveis pela permanência dos profissionais na organização quando sua valência é positiva. Entretanto, quando a valência é negativa, são utilizadas para justificar a potencial saída voluntária do profissional da organização. Identificaram-se também respostas inespecíficas e pouco representativas (baixa ocorrência) que foram alocadas nas categorias de razões como códigos “outros”. São respostas mais amplas e que não permitem uma interpretação precisa de seus significados, por exemplo: “atos falhos somente no meu setor”, em razões organizacionais.

(Figura 4.2.1)

RAZÕES DE PERMANÊNCIA E POTENCIAL SAÍDA VOLUNTÁRIA DE PROFISSIONAIS, ORGANIZADAS POR CATEGORIAS E CÓDIGOS DESCRITIVOS FINAIS

Razões de saída		Categorias e códigos finais descritivos	Razões de permanência	
Percentual	Total de ocorrências		Total de ocorrências	Percentual
100%	733	Total	813	100%
4,0%	29	Razões individuais	8	1,0%
4,0%	29	Planejamento de carreira	0	0,0%
0,0%	0	Pagamento de contas/sobrevivência	8	1,0%
65,0%	477	Razões ocupacionais	660	81,3%
1,2%	9	Aprendizagem	40	4,9%
13,5%	99	Crescimento profissional	129	15,9%
2,3%	17	Comprometimento organizacional	103	12,7%
7,4%	54	Condições de trabalho	112	13,8%
0,0%	0	Estabilidade	9	1,1%
2,2%	16	Impacto na saúde	7	0,9%
0,3%	2	Ingerências	0	0,0%
0,8%	6	Justiça distributiva	1	0,1%
1,6%	12	Motivação	4	0,5%
0,5%	4	Relações interpessoais	0	0,0%
3,4%	25	Satisfação com a chefia	13	1,6%
2,2%	16	Satisfação com benefícios	38	4,7%
17,5%	128	Satisfação salarial	72	8,9%
1,5%	11	Satisfação com o trabalho	55	6,8%
0,7%	5	Satisfação com os colegas	59	7,3%
1,2%	9	Satisfação com promoções	1	0,1%
8,3%	61	Valorização	15	1,8%
0,4%	3	Outros	2	0,2%

(continua)

(Figura 4.2.1 (conclusão))

RAZÕES DE PERMANÊNCIA E POTENCIAL SAÍDA VOLUNTÁRIA DE PROFISSIONAIS, ORGANIZADAS POR CATEGORIAS E CÓDIGOS DESCRITIVOS FINAIS

Razões de saída		Categorias e códigos finais descritivos	Razões de permanência	
Percentual	Total de ocorrências		Total de ocorrências	Percentual
16,8%	123	Razões organizacionais	113	13,9%
2,5%	18	Cultura organizacional	37	4,6%
3,3%	24	Plano de cargos e salários	2	0,2%
9,5%	70	Práticas de gestão	70	8,6%
0,7%	5	Organização da gestão	3	0,4%
0,5%	4	Cortes operacionais	0	0,0%
0,3%	2	Problemas estruturais	0	0,0%
0,0%	0	Outros	1	0,1%
14,2%	104	Razões ambientais	32	3,8%
1,5%	11	Empreender	0	0,0%
0,8%	6	Família e amigos	2	0,2%
0,3%	2	Incidentes críticos	0	0,0%
2,3%	17	Local de residência	14	1,7%
8,3%	61	Melhor oportunidade na área	10	1,2%
0,0%	0	Instabilidade do mercado	6	0,7%
0,7%	5	Mudança	0	0,0%
0,3%	2	Objetivos	0	0,0%

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Uma revisão sistemática sobre os antecedentes da intenção de profissionais saírem de diferentes tipos de organização demonstrou que 95% das variáveis associadas a essa intenção são ocupacionais e 5%, organizacionais (Steil et al., 2019). Sobre a possível saída voluntária de profissionais, neste estudo as razões ocupacionais foram as mais representativas (65% dos códigos totais), seguidas pelas razões organizacionais (16,8%), ambientais



(14,2%) e individuais (4%). Dentro dessas categorias, os códigos que mais se destacaram foram: falta de perspectiva de satisfação (26,5%), sendo 17,5% referentes especificamente à satisfação salarial; falta de perspectiva de crescimento profissional (13,5%); práticas de gestão inadequadas (9,5%); falta de perspectiva de valorização (8,3%); e melhores oportunidades na área de atuação (8,3%).

Com relação à permanência dos profissionais nas organizações, as razões ocupacionais também foram as mais representativas (81,3% dos códigos totais), seguidas pelas razões organizacionais (13,9%), ambientais (3,8%) e individuais (1%). Dentro dessas categorias, os códigos que mais se destacaram foram: satisfação (29,3%), crescimento profissional (15,9%), condições de trabalho (13,8%) e comprometimento organizacional (12,7%).

Estudos anteriores com diferentes tipos de organização também demonstram que os fatores ocupacionais são os mais prevalentes na determinação da retenção. Em uma revisão que analisou 26 estudos sobre os antecedentes da retenção, Steil et al. (2016) verificaram que 73% desses estudos identificaram fatores ocupacionais como determinantes da retenção; 63%, fatores organizacionais; 23%, fatores individuais; e 11,5%, fatores ambientais.

Os resultados deste estudo qualitativo estão alinhados aos estudos quantitativos anteriores, especificamente no que se refere a maior prevalência de fatores ocupacionais e organizacionais como razões de permanência dos profissionais nas organizações. Nesta pesquisa, específica da área de TI, os fatores ambientais foram mais prevalentes do que em estudos anteriores com profissionais e organizações de todos os tipos. Devido à sua representatividade, os principais códigos de permanência e de saída voluntária são analisados a seguir, conforme as categorias de razões individuais, ocupacionais, organizacionais e ambientais.

4.3 Razões individuais para permanecer ou sair voluntariamente da organização

Neste estudo, nenhum participante relatou qualquer razão demográfica como justificativa para permanecer trabalhando ou sair voluntariamente da organização no futuro, mas foram identificadas razões de possível saída voluntária vinculadas ao planejamento de carreira. Alguns profissionais declararam que poderiam deixar o atual emprego para mudar de área de atuação em função de projetos pessoais vinculados à sua vida laboral. As respostas a seguir exemplificam esse planejamento.



Estou cursando a graduação, possivelmente, depois de formado seguirei outro caminho (Respondente A).

Por uma oportunidade na área específica de gestão de pessoas. Meu cargo no momento envolve o administrativo e financeiro também (Respondente C).

Projetos pessoais mais ambiciosos (Respondente E).

Da mesma forma que observado internacionalmente (Kilimnik, Castilho, & Sant’Anna, 2006), esse planejamento representa um papel mais ativo do profissional em relação à sua carreira e ao seu autodesenvolvimento (Arthur, 2008; Amundson et al., 2010). Envolvidas nesse planejamento estão questões como “as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos” (Tolfo, 2002, p. 48). A percepção dos profissionais em relação a essas questões varia, o que reflete nos planos de carreira.

A prevalência (55,7%) de profissionais mais jovens (entre 21 e 30 anos) no presente estudo pode ter contribuído para esse resultado. Devido aos seus valores de trabalho, essa geração apresenta uma dinâmica de trabalho diferenciada das gerações anteriores (Gubler et al., 2014; Naim & Lenka, 2017). Além disso, uma das características dos profissionais de TI é o seu comprometimento com a profissão, mais do que com a organização na qual trabalham (Trusson & Woods, 2017). Os resultados encontrados enfatizam também a crescente mobilidade no trabalho de profissionais no Brasil (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Dieese, 2014).

4.4 Razões ocupacionais para permanecer ou sair voluntariamente da organização

De forma similar ao identificado em revisões sobre o tema (Ghapanchi & Aurum, 2011; Steil et al., 2016; Steil et al., 2019), neste estudo predominaram as razões ocupacionais tanto para a permanência do profissional quanto para a sua potencial saída voluntária da organização na qual trabalha.

Os códigos relacionados à *satisfação no trabalho* foram os mais referenciados pelos profissionais como razão para permanecerem na organização. Dentre as cinco dimensões da satisfação (Siqueira, 2008), foram identificadas a satisfação com a natureza do trabalho, com o ambiente de trabalho e com o relacionamento com a chefia e/ou colegas, e a satisfação salarial, conforme exemplificado nas respostas a seguir.



A empresa onde trabalho atualmente está me satisfazendo profissionalmente, tanto em desafios quanto em benefícios (Respondente J).

Gosto de trabalhar na empresa, equipe e salário não abaixo do mercado (Respondente L).

[...] tenho autonomia e confiança do meu chefe, e [...] o projeto onde atuo é muito interessante (Respondente G).

Gosto das pessoas, do ambiente e também do que faço no meu dia a dia de trabalho (Respondente O).

Em contrapartida, uma parcela dos profissionais pesquisados destacou a falta de satisfação no trabalho como uma razão para a possível saída da organização, conforme ilustra a seguinte resposta:

Poderia deixar [nome da empresa] por uma oportunidade melhor, onde tenha um salário melhor, um cargo melhor, benefícios melhores, [...] aqui posso viajar de uma hora para outra, não consigo programar a minha vida, não me ajudam com meus cursos, apesar de ter solicitado (Respondente S).

Dentre as dimensões da satisfação, a falta de satisfação salarial foi a mais representativa como razão de saída, com aproximadamente quatro vezes mais ocorrências do que as outras dimensões. Pesquisas anteriores (Singh & Loncar, 2010; DiMattio et al., 2010; Ghapanchi & Aurum, 2011; Luz et al., 2018; Steil et al., 2018) com profissionais de diferentes ocupações reforçam o resultado encontrado. Para 8,9% dos participantes desta pesquisa, a satisfação salarial foi citada como razão para a permanência na organização, enquanto para 17,5% foi considerada uma razão para a possível saída. Este resultado indica que a falta de satisfação com o salário teve maior representatividade como razão de saída voluntária da organização do que como razão de permanência. Há evidências também de que profissionais entre 30 e 39 anos apresentam menor nível de satisfação (Hay Group, 2014), faixa etária similar aos respondentes desta pesquisa.

Outra razão ocupacional e atitudinal de destaque foi o *comprometimento no trabalho*. Essa razão foi representativa para profissionais quererem permanecer trabalhando nas organizações, mas sua valência negativa não foi representativa como justificativa para uma possível saída voluntária. As falas a seguir ilustram o comprometimento como razão para a permanência do indivíduo na organização.



[...] é uma empresa comprometida com o crescimento das pessoas envolvidas com ela, sejam clientes ou não. Tem os valores e propósito muito claros. E eles são iguais aos meus (Respondente I).

A empresa aparenta ter um grande comprometimento nos projetos desenvolvidos pela equipe. [...] eu aposto minhas fichas nela e espero colher os bons resultados, sejam eles financeiros, de aprendizado ou de bem-estar (Respondente U).

As evidências do presente estudo somam-se à compreensão de que a satisfação e o comprometimento contribuem tanto para a permanência efetiva quanto para a intenção de permanência de profissionais em organizações de tecnologia, enquanto a não satisfação relaciona-se com a intenção de sair da organização (Ghapanchi & Aurum, 2011; Chang et al., 2013; Brown et al., 2013; Steil et al., 2018; Bello & Steil, 2020).

Códigos vinculados ao *crescimento profissional* na organização também foram frequentes como razão para a permanência, conforme exemplificado a seguir.

Tenho recebido muitas oportunidades e capacitação, que têm me possibilitado crescer profissionalmente de forma contínua e confortável (Respondente K).

Porque a empresa possibilita a oportunidade de eu poder aplicar 100% do meu conhecimento e metodologia de trabalho, e tenho o acompanhamento constante de meu superior onde ele compartilha suas experiências e assim melhoramos o processo no todo (Respondente R).

Em contrapartida, a falta de perspectiva de crescimento profissional é uma razão para o eventual desligamento voluntário, conforme demonstra a seguinte resposta:

Como todo jovem, gosto de sempre estar aprendendo coisas novas e ter novos desafios. Hoje na empresa onde trabalho, não vejo mais esses grandes desafios que me motivariam a absorver cada vez mais conhecimento e ultrapassar os obstáculos colocados pela organização. Por conta disso, estou à procura de novas organizações, [...] onde poderia crescer ainda mais como profissional e ter uma participação mais direta no crescimento da organização (Respondente Z).

Esses resultados reforçam as evidências de que a existência de oportunidades de crescimento está associada à retenção (Oliveira et al., 2013; Ceribeli



et al., 2017) e que a falta de oportunidades de crescimento influencia os profissionais a pensarem em deixar a organização (Estryn-Behar et al., 2010). A partir das evidências de estudos anteriores (Adams & Demaiter, 2008), é possível inferir que os respondentes desta pesquisa buscam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento de habilidades onde trabalham, construindo, assim, a sua empregabilidade no mercado dinâmico de TI. Em função da faixa etária dos respondentes, verifica-se uma conjunção de desejo de crescimento, desenvolvimento e oportunidades de aprendizagem contínua (Lub et al., 2012).

Códigos relacionados às *condições de trabalho* foram vinculados à razão de permanência nas organizações de TI. As respostas a seguir demonstram a percepção de alguns profissionais sobre a relevância das condições de trabalho para a sua permanência nas organizações.

Rotina de trabalho pouco estressante. Boa infraestrutura da empresa (Respondente N).

O clima é excelente, as pessoas sempre se ajudam, a empresa preza pela responsabilidade e crescimento dos colaboradores, sempre com a flexibilidade de podermos negociar a forma que fique bom para os dois lados, temos abertura por parte da direção e gerência para sermos francos e expormos nossas ideias (Respondente P).

Em contrapartida, códigos relacionados à inadequação das condições de trabalho representam uma razão para a potencial saída voluntária da organização, como demonstram as respostas a seguir.

Falta de organização dos processos internos, causando um desgaste entre as equipes (Respondente W).

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 (Respondente F).

Esse fato demonstra a relevância desse código para os profissionais de TI, que precisam manter a sua empregabilidade em um mercado competitivo. As razões declaradas pelos profissionais pesquisados alinham-se a evidências de estudos anteriores, especialmente as que vinculam as boas condições de trabalho com a retenção (Bossert & Laartz, 2018; Samuel & Chipunza, 2009).



Por fim, códigos vinculados à falta de perspectiva de *valorização* também foram apontados como razão para a saída voluntária nas organizações de tecnologia, como exemplificado a seguir: “má remuneração, designar trabalho excessivo e não remunerar pelo que é certo, desvalorização do meu serviço” (Respondente B). Esse resultado não surpreende e adiciona evidências aos estudos de Samuel e Chipunza (2009) e Hlanganipai e Manzanai (2014) sobre o papel da valorização profissional para a retenção. Esse aspecto torna-se mais evidente quando se trata de profissionais mais jovens, que buscam, com maior frequência, por *feedback* sobre o seu desempenho e por reconhecimento de seu trabalho no desenvolvimento da organização (Hurst & Good, 2009).

4.5 Razões organizacionais para permanecer na organização ou sair voluntariamente dela

Os códigos vinculados às razões organizacionais se referem a características e práticas do ambiente interno da organização. Neste estudo, *práticas de gestão* referem-se aos códigos mais representativos dessa categoria. Para parte dos profissionais pesquisados, as principais práticas de gestão que contribuem para que eles permaneçam nas organizações são: “*home office*, horário flexível, além de ter bom clima organizacional e equipe colaborativa” (Respondente T). Alguns profissionais destacaram aspectos a serem melhorados no que diz respeito às práticas de gestão de sua organização: “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” (Respondente D). Essas questões contribuem para que esses profissionais pensem em deixar a organização.

As práticas de gestão citadas pelos participantes especificam essa ampla categoria relatada na literatura (Glaister et al., 2018; Naim & Lenka, 2018) para profissionais que atuam em organizações de TI. Quando presentes, influenciam na retenção dos profissionais; quando ausentes, constituem-se em razões para uma possível saída voluntária da organização.

4.6 Razões ambientais para permanecer na organização ou sair voluntariamente dela

As razões ambientais representam estímulos e fenômenos externos à organização que podem influenciar o seu funcionamento e a permanência do indivíduo nela. O crescimento acelerado do setor de TI ocasiona maior oferta



de empregos, com projeção de carência desses profissionais em Santa Catarina (Acate, 2020). No entanto, há uma mudança de comportamento com a maior permanência dos profissionais em suas organizações, o que pode representar maior eficiência das estratégias de retenção de pessoas em função da escassez desses profissionais e da maior disputa no mercado. Estudo da Softex (2019) mostra que, em 2007, os profissionais com menos de três anos de emprego numa mesma organização representavam 74% da força de trabalho, enquanto, em 2017, passaram para 60%. Contudo, aumentou o número de profissionais com tempo de emprego entre três e dez anos numa mesma organização, passando de 17% para 33%.

Nessa categoria, os códigos relacionados a *alternativas de trabalho*, como melhores oportunidades em sua área de atuação, destacaram-se como razão para que os profissionais pensem em permanecer nas organizações de tecnologia ou sair delas. Os resultados revelam que a permanência nas organizações de tecnologia está vinculada especialmente à comparação de sua situação na organização em que trabalha com o mercado, conforme demonstram as respostas a seguir.

Porque hoje meu salário não é ruim comparado com o mercado e gosto dos benefícios, também consigo executar minhas atividades com exatidão e gosto da equipe que lidero (Respondente Y).

Porque ainda não recebi uma proposta que pague mais e que seja compensatória a mudança, visando benefícios oferecidos e qualidade de vida da cidade em que a vaga se encontra (Respondente Q).

Hofaidhllaoui e Chhinzer (2014) identificaram que os profissionais estão menos propensos a deixarem o seu atual emprego caso percebam que o mercado de trabalho está instável. Ao compararem dados da economia brasileira, estudos realizados pelo Dieese (2011, 2017) revelam que a rotatividade apresenta tendência pró-cíclica. Ou seja, em momentos de crise, a rotatividade diminui, e, em momentos de aceleração da atividade econômica, a rotatividade aumenta. Esse fato indica que as oportunidades de emprego e a situação do mercado percebidas pelos profissionais também estão relacionadas com as suas perspectivas de trabalho. Dessa forma, os profissionais podem recusar ofertas de trabalho se elas não corresponderem às suas expectativas e ao seu plano de carreira. Modelos sobre intenção de sair da organização (Price, 1977) e rotatividade (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008) têm considerado as oportunidades de trabalho como influenciadoras desses dois fenômenos (Rainayee, 2013).



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É reconhecido o fato de que há um déficit de profissionais no setor de TI em Santa Catarina e que este compete pelos profissionais mais qualificados. Diante dessa realidade, este estudo descreveu as razões de permanência e potencial saída voluntária de profissionais de organizações de TI, a partir da realidade percebida por eles.

Os resultados demonstraram que a permanência e a possível saída dos profissionais das organizações estão ligadas a razões ocupacionais e organizacionais, principalmente, seguidas de razões ambientais e individuais. Os resultados reforçam as evidências de estudos anteriores sobre a relevância da satisfação (no caso específico deste estudo, da satisfação salarial) e do comprometimento na formação da intenção dos indivíduos de permanecerem nas organizações ou saírem voluntariamente delas. Criar condições para promover a satisfação e o comprometimento ainda é um desafio, de modo que a realização de pesquisas sobre esses temas contribui para melhor compreender por que alguns indivíduos estão mais satisfeitos e/ou comprometidos com a organização do que outros no mesmo contexto de trabalho.

Códigos relacionados à falta de processo de avaliação de desempenho e *feedback* eficientes, de inovação, de treinamentos e de possibilidade de flexibilização do horário de trabalho e *home office* foram as práticas de gestão mais citadas pelos participantes quanto às suas razões para a possível saída voluntária da organização. Por sua vez, códigos relacionados à preocupação da organização com clientes e colaboradores, ao apoio aos estudos e ao crescimento profissional, ao estímulo à criatividade/inovação e à possibilidade de flexibilização do horário de trabalho e ao *home office* foram as práticas de gestão mais citadas como razão de permanência dos profissionais nas organizações. A prevalência de profissionais mais jovens neste estudo contribuiu para os resultados, pois o perfil e as expectativas dessa geração influenciam a percepção de adequação à organização e às suas práticas (Twenge, 2010).

Uma pesquisa do Bureau of Labor Statistics revela que o tempo médio de permanência dos profissionais em uma organização é de 4,4 anos (Keller & Meaney, 2017). No presente estudo, houve predominância de profissionais com até quatro anos de trabalho na organização atual. O mercado de trabalho das organizações de TI é atrativo para os jovens, e, ao mesmo tempo, é nessa faixa etária que ocorre a maior rotatividade. Dados sobre a rotatividade do setor de serviços, que engloba as organizações de TI, revelam que 47% dos desligamentos em 2014 ocorreram com profissionais de

18 a 29 anos (Dieese, 2014). Esse aspecto demonstra a importância de os gestores conhecerem as razões que fazem com que seus profissionais permaneçam trabalhando na organização e as que os fazem querer sair.

A partir dos resultados encontrados, recomenda-se a realização de novas pesquisas sobre questões identificadas neste estudo. Por exemplo, sugere-se analisar a relação entre as razões identificadas e o tempo de permanência efetiva dos profissionais de tecnologia (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009). Torna-se pertinente verificar estatisticamente se, no contexto das organizações de TI, as diferentes gerações de profissionais, bem como profissionais atuantes em áreas diversas, apresentam percepções distintas com relação às razões que os levam a pensar em continuar trabalhando em sua organização ou a deixá-la futuramente. Em decorrência da sua representatividade nos resultados encontrados, estudos futuros podem aprofundar a contribuição da satisfação salarial para a permanência e a saída voluntária dos profissionais.

Por fim, vale mencionar que foi analisada a percepção dos profissionais acerca das razões para a sua permanência e saída voluntária de organizações privadas de tecnologia; sendo assim, trata-se de estimativas sobre o tema em questão. Acrescenta-se ainda que os resultados deste estudo são específicos do contexto investigado, portanto não são generalizáveis. Devido a essa característica da pesquisa, é pertinente investigar se as razões identificadas neste estudo também são visualizadas na realidade de profissionais de organizações atuantes em outras áreas.

REASONS FOR PROFESSIONALS TO STAY OR LEAVE INFORMATION TECHNOLOGY ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Purpose: This study describes the reasons for professionals to stay or leave information technology (IT) organizations in Santa Catarina.

Originality/value: Technology organizations have experienced challenges in retaining professionals. Therefore, this study contributes to the literature on the subject by presenting the professionals' perceptions about their reasons for voluntarily staying or leaving these organizations.

Design/methodology/approach: Four hundred and forty workers from private technology companies freely answered two open questions in

an online questionnaire (survey): “What are the reasons that maintain you working at this company?” and “For what reasons would you leave this company in the future?”. The responses, collected in the second half of 2016, were inductively coded and subsequently aggregated into categories.

Findings: The results indicate that the professionals remain in the researched organizations primarily due to occupational (job satisfaction, organizational commitment, proper working conditions and perception of professional growth), organizational (adequate management practices) and environmental reasons (perception that there are no better work alternatives). The professionals surveyed would leave the organizations they currently work, primarily for occupational reasons (lack of job satisfaction and opportunities for professional growth, lack of an outlook on valorization and better working conditions), as well as for organizational (inadequate management practices), environmental (better job alternatives), and individual reasons (career planning). Based on the analysis of these results, an agenda for future research on the investigated topic is presented.

KEYWORDS

Permanence in organizations. Exit from organizations. Retention. Intentions. Technology companies.

REFERÊNCIAS

- Adams, T. L., & Demaiter, E. I. (2008). Skill, education and credentials in the new economy: The case of information technology workers. *Work, Employment and Society*, 22(2), 351–362. doi:10.1177/0950017008089109
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Amundson, N. E., Borgen, W. A., Iaquina, M., Butterfield, L. D., & Koert, E. (2010). Career decisions from the decider’s perspective. *The Career Development Quarterly*, 58(4), 336–351. doi:10.1002/j.2161-0045.2010.tb00182.x



- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163–186. doi:10.1177/0018726707087783
- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (2019). *Formação educacional e empregabilidade em TIC: Achados e recomendações*. São Paulo: Relatório de Inteligência e Informação BRI2-2019-010, 81.
- Associação Catarinense de Tecnologia (2020). *Acate Tech Report 2020: Panorama do setor de tecnologia catarinense – Florianópolis/SC*. Florianópolis: Observatório Acate.
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: Um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299–307. doi:10.1590/s1413-294x2010000300010
- Bello, J. S. A., & Steil, A. V. (2020). Intent to leave versus intent to stay in technology organizations. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 79–90. doi:10.4018/ijhctip.2020040106
- Bessick, J., & Naicker, V. (2013). Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation. *SA Journal of Information Management*, 15(2), 1–8. doi:10.4102/sajim.v15i2.556
- Blanch, J. M. (2003). Condiciones de trabajo. In J. M. Blanch, M. J. Espuny, C. Gala, & A. Martín (Orgs.), *Teoría de las relaciones laborales* (pp. 42–44). Barcelona: Editorial UOC. doi:10.5565/rev/athenead/v1n4.100
- Bossert, O., & Laartz, J. (2018). Perpetual evolution: The management approach required for digital transformation. *McKinsey Quarterly*, 17, 20–27.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459–472. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01352.x
- Burakova, M., Ducourneau, J., Gana, K., & Dany, L. (2014). Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France [Prediction intention to leave among volunteer fire-fighters in France]. *Psychol. Française*, 59, 273–299. doi:10.1016/j.psfr.2013.12.002

- Carrara, T. M. P., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de *performers*. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(3), 1119–1148.
- Ceribeli, H. B., Ferreira, J. F. R., & Botelho, A. A. (2017). Analysis of the relationship between opportunities for professional growth, employees' perception of justice and intention to stay in the organization. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 11(3), 111–130. doi:10.3232/GCG.2017.V11.N3.06
- 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. doi:10.1002/hrm.21515
- Cohen, G., Stake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. doi:10.1177/0734371x15581850
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011). *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014). *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017). *Movimentação no mercado de trabalho: Rotatividade, intermediação e proteção ao emprego*. São Paulo: Dieese.
- DiMaggio, M. J. K., Roe-Prior, P., & Carpenter, D. R. (2010). Intent to stay: A pilot study of baccalaureate nurses and hospital nursing. *Journal of Professional Nursing*, 5, 278–286. doi:10.1016/j.profnurs.2010.06.005
- Dumont, G. (2017). The labor of reputation building: Creating, developing and managing individual reputation. *Consumption Markets & Culture*, 21(6), 515–531. doi:10.1080/10253866.2017.1373253
- Estryn-Behar, M., van der Heijden, B. I. J. M., Fry, C., & Hasselhom, H. M. (2010). Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses. *Nursing Research*, 59(3), 166–177. doi:10.1097/nnr.0b013e3181dbb29f
- Fottler, M. D. (1978). Retention of the hard-core unemployed. *Academy of Management Journal*, 21(3), 366–379. doi:10.2307/255720
- Gabriele, A. L. B. (2001). É o momento de valorização profissional. *Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa*, 24(88), 1–2.
- Gauch Jr., H. G. (2003). *Scientific method in practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815034



- 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. doi:10.1016/j.jss.2010.09.022
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance: The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148–166. doi:10.1111/1748-8583.12170
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a boundaryless career orientation. *Career Development International*, 19(6), 641–667. doi:10.1108/cdi-11-2013-0143
- Gupta, S., Kumar, V., & Karam, E. (2020). New-age technologies-driven social innovation: What, how, where, and why? *Industrial Marketing Management*, 89, 499–516. doi:10.1016/j.indmarman.2019.09.009
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291–300. doi:10.1080/08874417.2016.1236356
- Hay Group (2014). *Relatório de resultados: Pesquisa de clima organizacional*. São Paulo: Hay Group.
- Hlanganipai, N., & Mazanai, M. (2014). Career management practices: Impact of work design on employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 21–31. doi:10.5901/mjss.2014.v5n4p21
- Hofaidhllaoui, M., & Chhinzer, N. (2014). The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 26(2), 3–9. doi:10.1080/10429247.2014.11432006
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. doi:10.1080/19416520802211552
- Huang, I., Lin, H., & Chuang, C. H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491–508. doi:10.1108/01437720610683976
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570–593. doi:10.1108/13620430910997303



- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367. doi:10.1037/e552982012-001
- Keller, S., & Meaney, M. (2017). Attracting and retaining the right talent. *McKinsey & Company*.
- 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. doi:10.21171/ges.v2i3.543
- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257–279. doi:10.1177/009102601204100204
- Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., & Talačkienė, M. (2014). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 1–17. doi:10.3846/16111699.2015.984492
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. doi:10.1007/s12186-009-9024-7
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. doi:10.1108/09596111211226824
- Luz, C. M. D. R., Paula, S. L., & Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. doi:10.1108/rege-12-2017-008
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: A longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721–758. doi:10.1108/jkm-08-2016-0338
- Mourmant, G., Gallivan, M. J., & Kalika, M. (2009). Another road to IT turnover: The entrepreneurial path. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 498–521. doi:10.1057/ejis.2009.37
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press. doi:10.1016/b978-0-12-509370-5.50010-1
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885–906. doi:10.1108/jkm-08-2016-0334



- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. doi:10.1108/er-09-2016-0172
- Oliveira, K. P., Ckagnazaroff, I. B., Silveira, M. C., & Moraes, C. E. S. (2013). Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(3), 46–64. doi:10.20503/recape.v2i3.13757
- Pant, J. J., & Venkateswaran, V. (2019). Exploring millennial psychological contract expectations across talent segments. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 773–792. doi:10.1108/er-04-2018-0096
- Park, J. H., Park, M. J., & Hwang, H. Y. (2019). Intention to leave among staff nurses in small-and medium-sized hospitals. *Journal of Clinical Nursing*, 28(9–10), 1856–1867. doi:10.1111/jocn.14802
- Price, J. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Rainayee, R. A. (2013). Employee turnover intentions: Job stress or perceived alternative external opportunities. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(1), 48–59.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. USA: Sage Publications.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). USA: Sage Publications.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. doi:10.5465/256539
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Singh, P., & Loncar, M. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470–490. doi:10.7202/044892ar
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira, *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Softex – Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. (2019). *Persona TI: Caracterização do Profissional de TI e evolução de suas principais especificidades nos últimos 10 anos*. Observatório Softex. 47 p.

- Steil, A. V., Cuffa, D., Iwaya, G. H., & Pacheco, R. C. S. (2020). Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. *Journal of Workplace Learning*, 32, 147–159. doi:10.1108/jwl-04-2019-0045
- Steil, A. V., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Cuffa, D., & Costa, R. (2018). Behavioral intentions and retention of technical and scientific staff in research and development organizations. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(2), 16–31. doi:10.4018/ijhcritp.2018040102
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. S. A. (2019). Antecedents of the intention to leave the organization: A systematic review. *Paidéia*, 29, e2910. doi:10.1590/1982-4327e2910
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), 88–102. doi:10.17652/rpot/2016.1.542
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1998). Truck driver turnover: An internal marketing perspective. *Journal of Transportation Management*, 10, 20–32. doi:10.22237/jotm/891389040
- Tolfo, S. R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: Revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 39–63.
- Trusson, C., & Woods, F. (2017). “An end to the job as we know it”: How an IT professional has experienced the uncertainty of IT outsourcing. *Work, Employment and Society*, 31(3), 542–552. doi:10.1177/0950017016656320
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6

NOTAS DAS AUTORAS

Andrea V. Steil, doutora pelo Centro Tecnológico (CTC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); **Janine S. A. Bello**, doutora pelo CTC, UFSC; **Aline F. Freitas**, psicóloga graduada pela UFSC; **Julya Kronbauer**, especialista pelo Departamento de Psicologia, Unyleya; **Denise de Cuffa**, doutora pelo CTC, UFSC.

Andrea V. Steil é agora professora do curso de graduação em Psicologia, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) e do CTC da UFSC; Janine S. A.



Bello é agora pesquisadora do Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory – Klom) do CTC da UFSC; Aline F. Freitas é agora psicóloga egressa da UFSC e foi bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Pibic/CNPq) do CFH da UFSC; Julya Kronbauer é agora egressa da Unyleya, especialista em Terapia Cognitivo-Comportamental e psicóloga autônoma; Denise de Cuffa é agora professora do curso de graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro). Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Aline F. Freitas, Rua Roberto Sampaio Gonzaga, s/n, Bloco C – Sala 6B (CFH), Trindade, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, CEP 88.040-970.

E-mail: fr.alinef@gmail.com

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Gilberto Perez

Editora associada
Vera Lúcia Cançado Lima

Suporte técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial
Jéssica Dametta

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Paula Di Sessa Vavlis

Diagramação
Emap

Projeto gráfico
Libro

