

FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA

FACULDADE DE CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

**ESTUDO SOBRE TURNOVER DOS PROFISSIONAIS DA
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

WADSON VERGILIO MARTINS

Caratinga

2012

Wadson Vergilio Martins

**ESTUDO SOBRE TURNOVER DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Ciência da Computação das Faculdades Integradas de Caratinga, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciência da Computação, sob orientação da professora Msc. Fabrícia Pires Souza Tiola.

Caratinga

2012

Wadson Vergilio Martins

ESTUDO SOBRE TURNOVER DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Monografia submetida à Comissão examinadora designada pelo Curso de Graduação em Ciência da Computação como requisito para obtenção do grau de Bacharel.

Prof. Msc. Fabrícia Pires Souza Tiola
Faculdades Integradas de Caratinga

Prof. Msc. Míriam de Souza Monteiro
Faculdades Integradas de Caratinga

Prof. Glauber Luís da Silva Costa
Faculdades Integradas de Caratinga

Caratinga, 03/12 /2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre iluminou os meus passos durante essa caminhada, me dando forças para superar todos os obstáculos que surgiram durante esses anos.

Aos meus pais Paulo e Maria Aparecida, por todo amor e educação. Aos meus irmãos Anna Julia, Paula e Alvaro, que sempre estiveram presentes. Enfim agradeço a todos os meus familiares, aos professores e a todos os meus grandes e fiéis amigos. Muito obrigado por tudo.

“Dispõe-te, resplandece, porque vem a tua luz, e a glória do Senhor nasce sobre ti.”

Isaías 60:1

RESUMO

O profissional da área da Tecnologia da Informação (TI) vem passando por muitas transformações. Estão cada vez mais jovens e em busca de um ambiente de trabalho que lhes deem a oportunidade de explorar seus conhecimentos e de construir uma carreira promissora, o que faz com que essa área se torne cada vez mais dinâmica.

Existem vários fatores que têm influenciado os profissionais de TI na permanência nas empresas, como por exemplo, a insatisfação com o salário, a ausência de um plano de carreira e o mau relacionamento com a equipe de trabalho. Quando esses fatores ocorrem as empresas na maioria das vezes não sabem como reverter à situação de frustração do funcionário, o que contribui para o seu desligamento da organização, e conseqüentemente para o aumento do índice de rotatividade nas empresas de TI.

O custo da demissão de um profissional é muito alto para as empresas. Além dos gastos financeiros é necessário sacrificar tempo para seleção de novos profissionais, e mais tempo para treiná-los, o que em muito dos casos acaba gerando atrasos, queda na produtividade dos projetos em desenvolvimento e abandono de projetos.

Visualizando este cenário, este trabalho tem como objetivo indicar por meio de uma pesquisa científica, as possíveis causas para o *Turnover* dos profissionais da área de TI. O questionário utilizado foi desenvolvido utilizando como referência principal alguns estudos feitos na área da psicologia organizacional e da engenharia de *software*.

Foram coletadas respostas de 161 profissionais de diferentes estados brasileiros, e os resultados demonstraram que os profissionais estão insatisfeitos com alguns aspectos, por exemplo, o ambiente de trabalho, a equipe de trabalho e os planos de carreira.

Palavras-chave: Turnover; Tecnologia da informação; Profissional de TI.

ABSTRACT

The professional of Information Technology (IT) has passed many transformations. They are each time more young and, looking for a work environment that will give them the opportunity to explore their knowledges, and build a promising career, what becomes this area increasingly dynamic.

There are several factors that have influenced IT professionals stay in a business for short time, eg, the dissatisfaction with wages, the lack of a career path and bad relationship with the team. When these factors occur at companies most often do not know how to reverse the situation of frustration of the employee, which contributes to the shutdown of organization, and consequently to increase the turnover rate in IT companies.

The cost of dismissal of a professional is too high for businesses. Beyond financial expenses is necessary to sacrifice time for the selection of new professionals, and more time to train them, and in many cases ends up generating delays, decrease in productivity of projects in development and abandonment of projects.

Viewing this scenario, this work aims to indicate by a scientific research, the possible causes for the turnover of IT professionals. The questionnaire was developed using as main reference some studies done in the area of organizational psychology and *software* engineering.

We collected answers from 161 professionals from different Brazilian states, and the results has demonstrated that professionals are dissatisfied with some aspects, eg, the work environment, the work team and career plans.

Keywords: Turnover; Information Technology; IT Professional.

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exemplos de riscos comuns de projeto, produto e negócio	25
Figura 2 – Indicadores de riscos	26
Gráfico 1 – Gráfico da questão 5 / Ambiente de trabalho.....	33
Gráfico 2 – Gráfico da questão 2 / O trabalho em equipe	34
Gráfico 3 – Gráfico da questão 4 / O trabalho em equipe	35
Gráfico 4 – Gráfico da questão 6 / O trabalho em equipe	36
Gráfico 5 – Gráfico da questão 1 / O sistema de recompensas e punições.....	37
Gráfico 6 – Gráfico da questão 2 / O sistema de recompensas e punições.....	37
Gráfico 7 – Gráfico da questão 3 / O sistema de recompensas e punições.....	38
Gráfico 8 – Gráfico da questão 4 / O sistema de recompensas e punições.....	38
Gráfico 9 – Gráfico da questão 1 / O Desenvolvimento ou plano de carreira.....	39
Gráfico 10 – Gráfico da questão 2 / O Desenvolvimento ou plano de carreira.....	40
Gráfico 11 – Gráfico da questão 4 / O Desenvolvimento ou plano de carreira.....	40
Gráfico 12 – Gráfico da questão 4 / O significado do trabalho	41
Gráfico 13 – Gráfico da questão 5 / O significado do trabalho	42
Gráfico 14 – Gráfico da questão 6 / O significado do trabalho	42
Gráfico 15 – Gráfico da questão 7 / O significado do trabalho	43
Gráfico 16 – Gráfico da questão 3 / A organização e o profissional.....	44
Gráfico 17 – Gráfico da questão 4 / A organização e o profissional.....	44
Gráfico 18 – Gráfico da questão 5 / A organização e o profissional.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.2 ROTATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DE TI.....	15
2.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	16
2.4 FUNCIONAMENTO DE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS	19
2.4.1 Qualidade de vida	19
2.4.2 Integração de novos profissionais.....	21
2.5 ENGENHARIA DE SOFTWARE E A GESTÃO DE PESSOAL.....	22
2.5.1 Gerenciamento de grupos.....	23
2.6 GERENCIAMENTO DE RISCOS	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	27
3.2 COLETA DE DADOS.....	29
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	30
4 RESULTADOS	31
4.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS COLETADAS	32
4.1.1 Ambiente de trabalho.....	32
4.1.2 Gerenciando pessoas	33
4.1.3 O trabalho em equipe	34
4.1.4 O sistema de recompensas e punições	36
4.1.5 Desenvolvimento ou plano de carreira.....	39
4.1.6 O significado do trabalho	41
4.1.7 A organização e o profissional	43
4.2 OUTROS ASPECTOS IMPORTANTES PARA OS PROFISSIONAIS.....	45
5 CONCLUSÃO	47
6 TRABALHOS FUTUROS	48
REFERÊNCIAS	49
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	51

1 INTRODUÇÃO

Com a aceleração da economia brasileira e com o avanço da tecnologia, as organizações de diferentes segmentos passaram a buscar em *softwares* as soluções para as suas tarefas do dia a dia. O que colabora com o fato da demanda por profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) ser maior que a oferta de mercado, o que tem tornado cada vez mais difícil para as empresas encontrarem profissionais qualificados, e ainda mais difícil manter os que já fazem parte do time da empresa.

Os profissionais da área de TI pertencem a uma geração que não valoriza tanto a ideia de passar a vida toda em uma única empresa. Por ser uma área muito dinâmica eles buscam desafios frequentes, oportunidades de crescerem nas empresas que atuam, bons salários e oportunidade de trabalhar com tecnologias de última geração. Quando isso não ocorre o profissional muitas das vezes quer sair da empresa, e quando permanece na organização sua produtividade pode cair muito, o que leva ao desligamento por iniciativa da própria organização, que está sempre em busca de profissionais qualificados, mas nem sempre sabe como motivar um funcionário frustrado.

As empresas devem conhecer o perfil de seus profissionais, para que assim as técnicas de motivação possam ser aplicadas diariamente no ambiente de trabalho, aumentando o nível de satisfação e o desempenho de seus funcionários, podendo assim reduzir o índice de rotatividade.

A rotatividade ou *Turnover*, segundo Chiavenato (1999, p.69) é “o fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas das pessoas das organizações”. A rotatividade pode ser consequência de variáveis externas, como: motivos consequentes da economia; a oferta e procura de mercado; as oportunidades de empregos, e a causas internas como: remuneração abaixo da média de mercado; as oportunidades de crescer na empresa; as relações interpessoais; as condições físicas e psicológicas de trabalho; a estrutura e a cultura organizacional.

Apesar de ser visto por muitos como algo natural, o *turnover* é algo que deve preocupar as empresas de TI, pois cada demissão é seguida por uma admissão, o

que em muitas das vezes acaba atrasando os projetos de *softwares*, além de criar um custo financeiro consideravelmente alto no processo de admissão e demissão de funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Existem hoje poucos estudos sobre o profissional de TI, e menos ainda sobre o *turnover* destes profissionais. O que faz com que pesquisas nesta área sejam de extrema importância para auxiliar os gerentes de projetos no gerenciamento de suas equipes. A rotatividade dos profissionais de TI segundo Sommerville (2011), pode ser considerada como um fator de risco para execução de um projeto, afetando principalmente o cronograma estipulado para execução do projeto.

Muitas empresas de TI acreditam que para motivar um funcionário basta oferecer uma palestra motivacional e tudo então estará bem, mas para reduzir o índice de rotatividade elas devem oferecer propostas que atraiam os profissionais, e que deem a eles maiores expectativas em seus empregos, investindo em treinamentos e em novas políticas de administração.

Pensando nisso o objetivo desse trabalho é apresentar por meio de uma pesquisa científica do tipo qualitativa, os fatores motivacionais que podem estar levando esses indivíduos a deixarem seus empregos.

Para elaboração do questionário que compõe a pesquisa, foram necessários estudos principalmente sobre a psicologia organizacional e o gerenciamento de pessoal feito em um departamento de recursos humanos e também por gerentes de projetos em empresas de TI. Buscando assim levantar as variáveis mais importantes para formação dos diversos aspectos que podem motivar um profissional de TI a ficar ou a sair da organização na qual trabalha.

O questionário utilizado na pesquisa foi dividido em sete grupos motivacionais: ambiente de trabalho; gerenciando pessoas; o trabalho em equipe; o sistema de recompensas e punições; desenvolvimento ou plano de carreira; o significado do trabalho, e a organização e o profissional. A pesquisa contou com respostas de 161 profissionais da área de TI de diferentes estados brasileiros, e entre os grupos motivacionais o que apresentou o pior resultado foi o sistema de recompensas e punições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será descrito todo o referencial teórico no qual esse trabalho baseia-se: características dos profissionais de TI; rotatividade de profissionais de TI; psicologia organizacional; qualidade de vida; motivação nas empresas; funcionamento de um setor de recursos humanos; qualidade de vida no trabalho, integração de novos profissionais e engenharia de *software* e a gestão de pessoal. Permitindo assim o melhor entendimento dos tópicos que serão apresentados na metodologia.

2.1 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE TI

No Brasil não existe hoje um código de ética que oriente os profissionais de TI. Há apenas um projeto de lei tramitando no Congresso Nacional para criação de um Conselho Profissional, que se responsabilizará pela elaboração de um código de ética específico para área de TI (UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL, 2007, p.77). Dessa forma as empresas onde esses profissionais trabalham ficam responsáveis por determinar a forma como eles devem agir (CARVALHO, 2007). Por não haver nenhuma regulamentação, não é possível determinar ao certo quem teria o direito de exercer as atividades profissionais da área, o que a torna heterogênea e ainda mais competitiva (CARVALHO, 2007).

Com a aceleração da economia brasileira e com o rápido avanço da tecnologia, a indústria do setor tecnológico cresce cada vez mais rápido, o que obriga o profissional que atua na área de TI desenvolver o dinamismo para acompanhar essa rápida evolução (IANNINI, 2010). O autor informa que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou em outubro de 2009, que em apenas três anos (2005 a 2008), o número de vagas na área de tecnologia de informação não preenchida, passou de 27 mil para 100 mil, devido a incapacidade do país em formar profissionais qualificados na velocidade exigida pelo mercado.

Mas a falta de profissionais qualificados no mercado não é o único problema da área de TI, as empresas não sabem como manter os profissionais que fazem parte do seu time de colaboradores. Para Chiavenato (2004) as falhas muitas das vezes começam no processo de integração de novos profissionais, que depois de integrados, as empresas não sabem como gerenciá-los e tão pouco como criar programas para motivá-los.

Iannini (2010, p. 11) afirma que conhecer o perfil dos profissionais de TI é muito importante para detectar as necessidades e as características gerais destes profissionais. São informações importantes como hábitos sociais, situação econômica e familiar, faixa etária, desejos e anseios, nível de escolaridade, conhecimento de idiomas, tendências para áreas de desenvolvimento e metodologias, dificuldades de desenvolvimento, relação com o empregador e relacionamento interpessoal.

Segundo Crepeau et al. (1992), âncoras de carreiras representam um padrão de percepções individuais sobre talentos, motivos, e valores que dão forma ao comportamento e às decisões relacionadas à carreira, independentemente do seu grau de aderência à realidade dos fatos. Segundo a pesquisa desse mesmo autor, as âncoras que os profissionais de TI consideram na percepção do seu ambiente de trabalho e que influenciam a tomada de decisões são: competência gerencial e técnica, identidade, serviço, segurança e estabilidade organizacional e variedade.

Crepeau et al. (1992) utiliza em seus estudos as seguintes definições de âncoras de Schein (1978) e DeLong (1983):

- Competência gerencial - representa a necessidade de ser competente nas atividades associadas ao gerenciamento, como o perfil para análise de problemas, estabilidade emocional e habilidade para relacionamento interpessoal;
- Competência técnica – está associada à motivação pelo desafio relativo a um campo técnico, uma área funcional ou conteúdo técnico de um trabalho;
- Segurança e estabilidade organizacional – simboliza o desejo em trabalhar numa organização que proporcione benefícios e estabilidade de longo prazo;
- Criatividade e empreendedorismo – envolve a necessidade de criar algo, de participar de novos projetos;

- Autonomia e independência – envolve a necessidade do indivíduo de se sentir livre para procurar novas competências profissionais e técnicas;
- Identidade – se refere ao desejo de status e prestígio em trabalhar em determinadas companhias ou organizações;
- Serviço – se refere a preocupação em ajudar pessoas ou testemunhar resultados e mudanças advindas de esforços;
- Variedade – se refere ao desejo de tomar desafios diferentes.

As definições feitas nesta pesquisa podem em alguns casos não serem totalmente compatíveis com o perfil dos profissionais de TI, mas na maioria dos casos é capaz de defini-los.

2.2 ROTATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DE TI

Segundo Chiavenato (1999, p. 69) a rotatividade de pessoal ou *turnover* é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los. As empresas passam por um processo contínuo e dinâmico para integrar e organizar o seu sistema administrativo, ou seja, à medida que perdem energia, as empresas necessitam alimentar-se de mais energia para garantir seu equilíbrio e sua sobrevivência no mercado.

O desligamento de um funcionário ocorre quando o mesmo deixa de fazer parte do time da empresa. Este desligamento pode ter origem, por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da empresa (CHIAVENATO, 1999). Ainda para este autor o desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando o mesmo decide ou por motivos pessoais, ou por motivos profissionais encerrar a relação de trabalho com a organização. O desligamento por iniciativa da organização ocorre quando a empresa deseja substituir o profissional, por outro mais qualificado segundo as suas necessidades, ou para corrigir problemas consequentes de uma seleção inadequada, ou ainda para reduzir a sua força de trabalho.

Chiavenato (1999) afirma que a rotatividade é resultado de algumas variáveis internas e externas, e que custa muito caro para as organizações devido a vários custos envolvidos, como custos de recrutamento, custos de seleção, custos de treinamentos e custos de desligamento. Esse autor considera que as variáveis

externas estão relacionadas com a oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, entre outros. Já as variáveis internas estão relacionadas às atitudes e diretrizes propostas pelos líderes da empresa, a negligência com relação às necessidades dos funcionários.

Com o aumento da utilização das soluções produzidas pela TI, as empresas que oferecem esse tipo de serviço precisam melhorar as técnicas para atrair e principalmente para manter os profissionais com conhecimento, pois ao contrário dos *hardwares* e *softwares* que podem ser adquiridos por qualquer preço e a qualquer momento, as pessoas que são responsáveis por manuseá-los e também responsáveis pela maior parte da produção da empresa, necessitam de certos cuidados especiais (IANNINI, 2010).

Ainda para Iannini (2010) por ser uma área muito dinâmica os profissionais buscam desafios frequentes, e valorizam empresas que demonstrem no dia a dia comprometimento com o profissional, metas e objetivos claros, e ofereçam a oportunidade de crescimento profissional. As maiorias desses profissionais não demonstram receio em trocar de empresa, preferindo sempre aquela que ofereça a possibilidade de expandir os seus conhecimentos, e um plano de carreira. Quando isso não ocorre o profissional muitas das vezes quer sair da empresa, e quando fica sua produtividade cai muito, o que leva ao desligamento por iniciativa da empresa, que está sempre em busca de profissionais qualificados (CHIAVENATO,1999), mas nem sempre sabe como motivar um funcionário frustrado, gerando assim a rotatividade dos profissionais da área de TI.

2.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Para Muchinsky (2004) a psicologia é uma ciência que estuda o pensamento e o comportamento. É considerada uma ciência, pois as técnicas utilizadas nas pesquisas são tão rigorosas como as utilizadas em outras áreas da investigação científica. Uma das áreas de especialidade da psicologia é a psicologia industrial e organizacional, que é representada por um número relativamente pequeno de psicólogos com relação ao número total de profissionais de psicologia.

A psicologia organizacional se ocupa basicamente do comportamento das pessoas em situações diversas no ambiente de trabalho, e se divide em duas áreas: a ciência e a prática. Na área científica são realizadas pesquisas nas organizações, utilizando os resultados para explicar o comportamento e repetir as descobertas para gerar paradigmas comportamentais. Na prática os psicólogos utilizam os seus conhecimentos para solucionar problemas que ocorrem no trabalho, podendo usar as descobertas das pesquisas psicológicas para contratar funcionários melhores, reduzir o absenteísmo, melhorar a comunicação e a satisfação no trabalho entre outros problemas comuns nas organizações (MUCHINSKY, 2004).

2.3.1 Motivação nas organizações

A motivação está relacionada diretamente com o desempenho, por isso as organizações estão cada vez mais preocupadas em como motivar, e como manter seus funcionários motivados.

Para Muchinsky (2004) a motivação não é facilmente observável, “ela precisa ser inferida. Processos motivacionais podem ser inferidos a partir da análise de um fluxo contínuo de comportamentos”, e podem ser observados pelos efeitos na personalidade, no conhecimento, nas convicções, nas aptidões e nas habilidades. Para autora a motivação é conceituada por três dimensões: direção, intensidade e persistência. A direção seria as atividades da vida, para qual seria direcionada a sua energia. A intensidade seria a quantidade de motivação exercida para procurar uma atividade. A persistência refere-se a energia sustentada ao longo do tempo.

Em outras palavras as organizações estão em busca de profissionais que direcionem suas energias para as responsabilidades de trabalho, e que demonstrem disponibilidade e vontade para cumprir estas responsabilidades. Em contra partida os profissionais querem empregos que inspirem sua motivação e seu comprometimento, esperam encontrar empregos que sejam suficientemente atraentes a ponto de incentivá-los a depositarem as suas energias nas responsabilidades propostas pela organização (MUCHINSKY, 2004; ROBBINS. et al., 2010).

Para tentar explicar a motivação no trabalho, surgiram diversas teorias nos últimos 40 anos, cada teoria expressa explicações diferentes para o mesmo aspecto do comportamento humano. Muchinsky (2004) explica o conceito de sete destas teorias, como segue:

1. Teoria da hierarquia de necessidades – baseia-se em uma sequência de necessidades humanas que as pessoas procuram satisfazer em progressão sequencial, começando com necessidades fisiológicas e finalizando com a necessidade de auto realização. Para esta teoria a fonte de motivação está nas necessidades inconscientes. Sendo a sua aplicabilidade nas organizações muito limitada, por falta de especificações para avaliar o comportamento.

2. Teoria da equidade – baseia-se no processo da comparação social de examinar a relação de subsídios e recompensas entre a própria pessoa e uma outra. Para esta teoria a fonte de motivação está no empenho para reduzir sentimentos de tensão causados pela iniquidade percebida. Sua aplicabilidade nas organizações é limitada, pois mesmo sendo possível realizar comparações sociais, mas os sentimentos de iniquidade podem ser reduzidos por outros meios.

3. Teoria do reforço - baseia-se na programação de recompensas recebidas por um determinado comportamento. A fonte de motivação para esta teoria está no reforço usado para recompensar as pessoas pelo seu desempenho. A aplicabilidade nas organizações é moderada, pois apesar de a remuneração contingencial ser eficiente em alguns cargos, pode haver alguma violação ética na tentativa de moldar o comportamento do funcionário.

4. Teoria da fixação de objetivos – baseia-se em direcionar o esforço à obtenção de objetivos específicos que foram fixados. A fonte de motivação para essa teoria está na intenção de direcionar o comportamento na busca de objetivos aceitáveis. A aplicabilidade nas organizações é forte, pois a capacidade de fixar objetivos não está restrita a certos tipos de pessoas ou cargos.

5. Teoria da auto-regulação – baseia-se na fixação de objetivos e no recebimento de *feedback* acurado que é monitorado para melhorar a probabilidade da obtenção do objetivo. A fonte de motivação para essa teoria está no automonitoramento do *feedback* estruturado para aumentar a concretização de objetivos. A aplicabilidade nas organizações é forte, pois as organizações podem dar *feedback* diretivo aos indivíduos para facilitar a concretização do objetivo.

6. Teoria das características do cargo – baseia-se na presença de

dimensões ou características de cargos que requerem o dispêndio de esforço. A fonte de motivação para essa teoria está nos atributos dos cargos que possam facilitar a motivação entre pessoas com forte necessidade de realização. A sua aplicabilidade nas organizações é moderada, pois não está claro se as características do cargo são propriedades objetivas dos cargos que as organizações podem estruturar ou se são subjetivamente percebidas pelos indivíduos.

7. Teoria da expectativa – baseia-se no grau percebido de relação entre quanto esforço uma pessoa faz e o desempenho resultante desse esforço. A fonte de motivação para essa teoria está na relação entre recompensas desejadas e variáveis de desempenho-recompensa e esforço-recompensa. A aplicabilidade nas organizações é forte, pois esta teoria oferece uma base racional para o motivo de as pessoas se esforçarem.

Para Muchinsky (2004), mesmo conhecendo estas teorias, não é fácil determinar qual é a melhor, existindo várias diretrizes práticas para auxiliar na decisão de qual utilizar. “[...] a motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, e não existem soluções simples ou ‘uma maneira correta’ de motivar um indivíduo ou grupo”.

2.4 FUNCIONAMENTO DE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Esta seção fala a respeito de dois temas presentes nos setores de Recursos Humanos (RH) que foram utilizados na elaboração das questões do questionário, a qualidade de vida e a integração de novos profissionais.

2.4.1 Qualidade de vida

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está relacionada com a interação entre as organizações com as pessoas que nelas trabalham. Considerando como aspectos principais o bem-estar do trabalhador, a eficiência organizacional, e as

oportunidades dadas aos trabalhadores de participar das decisões da empresa MORETTI (2006).

Para Walton (1973), existem oito fatores que devem ser levados em consideração quando se trata de QVT, que são eles:

1. Compensação justa e adequada: remuneração adequada para o cargo exercido, levando em consideração o equilíbrio da remuneração distribuída dentro da organização, e o equilíbrio da remuneração distribuída no mercado de trabalho.

2. Condições de segurança e saúde no trabalho: oferecer um ambiente de trabalho adequado à saúde e bem-estar do profissional.

3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização das habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho.

4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: oferecer ao profissional a possibilidade de expandir o seu conhecimento, e assim poder crescer profissionalmente dentro da empresa, tendo então segurança no emprego de forma duradoura.

5. Integração social na organização: eliminar algumas barreiras hierárquicas, proporcionando apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.

6. Constitucionalismo: expor as normas e regras da organização, e criar um clima democrático dentro da organização.

7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.

8. Relevância social da vida no trabalho: proporcionar ao trabalhador orgulho em participar da organização em que trabalha.

Um programa de qualidade de vida bem estruturada irá garantir a organização um ambiente de trabalho harmônico e boas condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo, e conseqüentemente ao sucesso da organização.

2.4.2 Integração de novos profissionais

A integração de novos profissionais é muito importante para as organizações, pois um processo de integração mal estruturado pode gerar a contratação de um funcionário que não atenda completamente as necessidades da empresa. Dois processos fundamentais para integração de novos profissionais é o processo de recrutamento e o processo de seleção, que serão explicados adiante.

Chiavenato (2004) resume muito bem o que seria o processo de integração de novos profissionais, quando afirma que “As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços.”.

Ainda para o autor o recrutamento de funcionários para as organizações como um processo que ocorre em uma via de mão dupla, onde o agente principal é a comunicação, que divulga as oportunidades de empregos, e ao mesmo tempo atrai os candidatos para o processo seletivo.

Chiavenato (1999) explica que o recrutamento pode ser interno ou externo, onde o interno seria voltado para os trabalhadores que já estão dentro da organização, podendo ser efetuado através de promoções ou transferência, já o externo atua buscando os funcionários que estão no mercado de recursos humanos, ou seja, os que não estão vinculados com a organização. O recrutamento externo pode ocorrer por meio de técnicas como: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos. Para se obter um bom resultado é necessário que os recrutadores sejam bem treinados, e avaliar muito bem os resultados, analisando sempre a relação de custos benefícios desse importante processo da organização.

Logo após o processo de recrutamento, vem o processo de seleção. Para Chiavenato (1999, p. 129) a seleção “é o processo de escolher os melhores candidatos para organização. No fundo, seleção é um processo de comparação, de decisão e escolha.”. A seleção é basicamente a análise sobre o cargo oferecido, e a aplicação de técnicas de seleção para colher informações acerca do candidato.

Chiavenato (1999) destaca como principais técnicas de seleção: entrevista, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicométricos, teste de personalidade e técnicas de simulação. Dentre estas técnicas a mais utilizada é a entrevista, apesar de exigir treinamento aos entrevistadores, essa técnica permite um contato direto com o candidato, sendo possível assim avaliar algumas características do entrevistado, como por exemplo, a capacidade de interagir com outras pessoas.

2.5 ENGENHARIA DE SOFTWARE E A GESTÃO DE PESSOAL

Em uma empresa do ramo de TI, o bem mais importante não são os sistemas desenvolvidos, mas sim as pessoas que os desenvolvem, pois elas possuem um dos requisitos principais para um sistema ter qualidade, o conhecimento. Para Sommerville (2007) é responsabilidade dos gerentes de *softwares* garantirem que a empresa consiga os melhores resultados com relação ao investimento feito nas pessoas.

Ainda para Sommerville (2007) os gerentes de projetos devem estar preparados para resolverem problemas técnicos e não técnicos, usando as pessoas de sua equipe da melhor forma possível. Buscando motivá-las e planejando o trabalho para garantir que o mesmo será realizado de forma apropriada.

O problema é que a liderança ruim é muito comum em empresas de TI, pois os gerentes muitas das vezes não conseguem visualizar as limitações de seus profissionais, eles propõem reuniões para solucionar alguns problemas, porém não permitem que as pessoas interajam nessas reuniões, impõem prazos intangíveis às equipes, agindo às vezes como exploradores de seus colaboradores em vez de trabalharem com eles (SOMMERVILLE, 2007).

Dentre as diversas funções atribuídas aos gerentes de *software*, destacam-se a seleção de pessoal, a motivação dada aos profissionais e o gerenciamento de grupos. Foi apresentado na seção 2.3.1 Motivação nas organizações, uma explanação sobre a importância da motivação dada aos profissionais dentro das organizações, e na seção 2.4.2 Integração de novos profissionais, foi dado uma

explicação a respeito da seleção de pessoal para a empresa. Será discutido na próxima subseção o gerenciamento de grupos feito por um gerente de *software*.

2.5.1 Gerenciamento de grupos

A maioria das empresas de TI são formadas por vários profissionais, e esses profissionais são divididos em equipes que trabalham na resolução de diferentes problemas. Compor essas equipes de maneira que os seus trabalhos sejam realizados de forma eficiente não é uma tarefa simples.

Sommerville (2007) explica que o gerente de projetos precisa selecionar as pessoas que irão fazer parte da equipe de trabalho, analisando as suas capacidades técnicas, experiências e personalidades, buscando sempre equilibrar essas características. Depois de formadas as equipes, é necessário verificar se os seus membros estão trabalhando de forma coesa, mantendo a comunicação uns com os outros e realizando as tarefas de forma organizada.

Ainda para o autor em uma equipe coesa, seus membros dão sempre prioridade à equipe, considerando-a mais importante do que as pessoas que pertencem a ela. Os gerentes de projetos podem promover a coesão de suas equipes, fazendo com que os seus membros sejam tratados como parte importante da organização, dividindo com eles ideias e projetos, pedindo e aceitando sugestões.

Um dos grandes problemas que ocorrem em empresas de TI é a falta de comunicação entre os membros de uma equipe, pois além de afetar a sua coesão pode afetar diretamente nas ocupações que os colaboradores atuam. Para Sommerville (2007) “os membros do grupo devem trocar informações sobre o *status* de seu trabalho, as decisões de projeto tomadas e as mudanças necessárias em decisões anteriores”.

Alguns fatores que Sommerville (2007) considera como influências principais na eficiência da comunicação são:

- Tamanho do grupo: grupos menores tentem a ter menos problema de comunicação.

- Estrutura do grupo: a comunicação é mais eficiente em grupos estruturados informalmente, em grupos hierárquicos a comunicação flui na maioria das vezes de cima para baixo.
- Composição do grupo: pessoas com a personalidade muito parecida podem entrar em conflito, o ideal é um grupo composto de homens e mulheres, pois as mulheres tendem a ser mais orientadas a interações do que os homens e podem atuar como controladoras e facilitadoras das interações do grupo.
- Ambiente de trabalho: o ambiente de trabalho pode facilitar ou inibir as comunicações.

O Sommerville (2007) ainda diz que o ambiente de trabalho pode influenciar o desempenho das pessoas e a sua satisfação em trabalhar na empresa, e que fatores como o tamanho da sala, os equipamentos oferecidos, a temperatura do local, a qualidade da luz, o barulho e o grau de privacidade, afetam o comportamento humano. Os profissionais da área de TI precisam de locais onde todos os membros das equipes consigam realizar reuniões para discutir sobre os seus projetos. Os seus membros precisam de locais onde consigam ter privacidade, pois assim conseguem se concentrarem e um melhor desempenho.

2.6 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Sommerville (2011) classifica os riscos que ocorrem durante o projeto de um *software*, como algo que você preferiria que não acontecesse, e que gerenciar esses riscos é uma das tarefas mais importantes de um engenheiro de *software*, pois os riscos são ameaças para o projeto, para o *software* a ser desenvolvido e até mesmo para organização.

Sommerville (2011) explica que os riscos podem ser divididos em três categorias:

- Riscos de projetos: são aqueles riscos que irão comprometer o cronograma ou os recursos de um projeto. Um exemplo dado pelo autor é a perda de um projetista com grandes experiências na área. Encontrar um substituto

com experiência pode demorar muito tempo, e conseqüentemente o projeto de *software* demorará mais tempo para ser finalizado.

- Riscos de produto: são os riscos que podem afetar a qualidade ou o desempenho dos sistemas desenvolvidos, por exemplo, a falha de um componente comprado para o desempenho esperado, podendo afetar o desempenho geral do sistema de forma mais lenta do que o esperado.
- Riscos de negócios: são aqueles riscos que afetam a organização que desenvolve ou adquire o *software*. O exemplo dado pelo autor é o fato de uma empresa concorrente lançar um novo produto no mercado, pois um produto competitivo pode significar que as suposições feitas sobre vendas de um produtos de *software* podem ser excessivamente otimistas.

A FIG. 1 apresenta alguns exemplos de riscos comuns de projeto, produto e negócio:

Risco	Tipo de risco	Descrição
Rotatividade de pessoal	Projeto	Pessoal experiente deixará o projeto antes do seu término.
Mudança de gerência	Projeto	Haverá uma mudança na gerência da organização com diferentes prioridades.
Indisponibilidade de hardware	Projeto	O hardware essencial ao projeto não será entregue dentro do prazo.
Mudança de requisitos	Projeto e produto	Haverá um número maior de mudanças de requisitos do que o previsto.
Atrasos de especificação	Projeto e produto	As especificações das interfaces essenciais não estarão disponíveis dentro do prazo.
Tamanho subestimado	Projeto e produto	O tamanho do sistema foi subestimado.
Baixo desempenho da ferramenta CASE	Produto	As ferramentas CASE que apóiam o projeto não funcionam conforme previsto.
Mudança de tecnologia	Negócios	A tecnologia sobre a qual o sistema foi construído foi superada por uma nova tecnologia.
Concorrência de produto	Negócios	Um produto concorrente foi lançado no mercado antes da conclusão do sistema.

Figura 1 – Exemplos de riscos comuns de projeto, produto e negócio
Fonte: Sommerville (2011)

Sommerville (2011) explica que os riscos se sobrepõem, por exemplo, um membro experiente da equipe abandona um projeto, mesmo encontrando outro membro haverá um atraso no cronograma, pois é necessário um certo tempo para que o novo membro compreenda o trabalho que já foi feito, o que pode gerar um risco no projeto. A perda de um membro experiente da equipe pode também se tornar um risco de produto, pois o novo integrante pode não ser tão experiente, e assim cometer alguns erros na execução de suas novas tarefas. E por último pode

haver riscos de negócios, pois os erros cometidos por esse novo membro podem gerar atrasos que refletirá na perda de novos contratos de serviços.

Os riscos devem ser monitorados em todas as fases de um projeto, é preciso considera-los e discuti-los separadamente. É preciso decidir se os riscos são mais ou menos capazes de surgirem, e se a seriedade e consequências deles se alteraram (SOMMERVILLE, 2011).

A FIG. 2 apresenta os principais indicadores de riscos em um projeto de *software*:

Tipo de risco	Riscos possíveis
Tecnologia	O banco de dados usado no sistema não pode processar tantas transações por segundo como esperado. Os componentes de software que devem ser reusados contêm defeitos que limitam sua funcionalidade.
Pessoal	É impossível recrutar pessoal com as habilidades necessárias. O pessoal mais qualificado está doente e não disponível nos momentos críticos. O treinamento necessário para o pessoal não está disponível.
Organizacional	A organização é reestruturada, de modo que uma gerência diferente tornou-se responsável pelo projeto. Problemas financeiros da organização forçam reduções no orçamento do projeto.
Ferramentas	O código gerado pelas ferramentas CASE é ineficiente. As ferramentas CASE não podem ser integradas.
Requisitos	Mudanças de requisitos que requerem retrabalho maior de projeto são propostas. Os clientes não compreendem o impacto das mudanças de requisitos.
Estimativas	O prazo necessário para desenvolver o software foi subestimado. A taxa de reparo de defeitos foi subestimada. O tamanho do software foi subestimado.

Figura 2 – Indicadores de riscos
Fonte: Sommerville (2011)

3 METODOLOGIA

O objetivo geral do trabalho aqui apresentado é indicar os fatores motivacionais que podem levar os profissionais da área de TI a deixarem os seus cargos. Para isso inicialmente foram realizados estudos dos fatores motivacionais, baseando-se em pesquisas já realizadas na área, e em teorias da psicologia organizacional, o propósito desse estudo foi entender os elementos que podem motivar os profissionais a continuarem em seus cargos ou a deixá-los.

Conhecendo os fatores motivacionais foi realizado um estudo sobre o gerenciamento de pessoal de uma empresa de tecnologia da informação, esses estudos foram realizados utilizando como referências bibliográficas, trabalhos da área da engenharia de *software*, e também trabalhos que explicam como é o funcionamento de um setor de RH. Esse estudo foi importante para entender como funciona a administração de pessoal nessas empresas, por exemplo, como é feito o processo de integração, o processo de desligamento, como é distribuído o salário e quais as maneiras de recompensar o funcionário.

Foram também estudadas as principais características de um profissional da área de TI, com o objetivo de relacionar os fatores motivacionais a esses indivíduos. Identificando esses elementos, foi possível visualizar as principais variáveis que podem estar influenciando a insatisfação dos profissionais nas empresas de tecnologia da informação. Com base nestas variáveis foi elaborado o questionário utilizado na pesquisa feita com os diversos profissionais da área.

3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

As questões que compõe o questionário utilizado na pesquisa foram elaboradas de acordo com os aspectos motivacionais considerados importantes para profissionais da área de TI, cujo trabalho é predominantemente intelectual. Algumas questões foram baseadas no trabalho de Freitas (2006), cujo objetivo era

indicar os aspectos motivacionais que influenciam os atores no processo de desenvolvimento de *software*.

O processo de seleção das questões foi realizado por meio da orientação da psicóloga e psicopedagoga das Faculdades Integradas de Caratinga, Michelina D' Windson de Oliveira, e também da professora mestra Fabrícia Pires Souza Tiola. Foram feitas na pesquisa quarenta e oito perguntas, dentre elas quarenta e três são relacionadas aos aspectos motivacionais, e cinco foram utilizadas para identificar o perfil do profissional entrevistado, que só conseguia enviar o formulário com as respostas depois de responder todas as perguntas.

As quarenta e oito questões foram divididas em oito grupos como será mostrado a seguir:

1. Identificação: esse grupo é composto por seis perguntas, que tem como objetivo identificar o perfil do profissional entrevistado.
2. Ambiente de trabalho: esse grupo é composto por oito perguntas, cujo objetivo é saber se o ambiente de trabalho oferecido pela organização, vai de encontro com as necessidades que o profissional têm para desempenhar as suas funções.
3. Gerenciando Pessoas: esse grupo é composto por seis perguntas, o objetivo aqui é identificar o grau de satisfação dos profissionais de TI com relação ao modo que são gerenciados.
4. O trabalho em equipe: esse grupo é composto por sete perguntas, nas quais foi questionada a satisfação do profissional entrevistado com a sua equipe de trabalho e a satisfação com a relação que há entre a gerência e a equipe de trabalho.
5. O sistema de recompensas e punições: esse grupo é composto por quatro perguntas, cujo objetivo principal é saber se o sistema de recompensas e punições vai de encontro com a necessidade dos profissionais entrevistados.
6. Desenvolvimento ou plano de carreira: esse grupo é composto por quatro perguntas, que busca saber se os profissionais veem a oportunidade de expandir os seus conhecimentos e de alcançarem cargos melhores dentro da organização.

7. O significado do trabalho: esse grupo é composto por sete perguntas, e tem como objetivo identificar qual é a visão do profissional em relação ao seu emprego.
8. A organização e o profissional: esse grupo é composto por seis perguntas, com o objetivo de analisar o grau de satisfação do profissional com a organização que trabalha.

Baseando-se no trabalho de Freitas (2006), foi exigido para maioria das questões duas notas, que variam de 1 a 5, onde 5 é a maior nota e 1 a menor, o entrevistado deveria informar uma nota ideal, que seria o grau de importância que ele atribuía ao aspecto motivacional questionado, e uma nota real, que seria a sua satisfação com o aspecto motivacional dentro da organização que atua. Assim foi possível identificar os aspectos motivacionais mais importantes para maioria dos profissionais e confronta-los com a realidade vivida por eles nas empresas que trabalham.

3.2 COLETA DE DADOS

Foi utilizado como instrumento para coleta de dados o formulário *online*, disponibilizado pelo sistema da *Google Docs*, da empresa Google. Esta ferramenta permite a criação e o compartilhamento de formulários *online*, tornando possível acessar o questionário em qualquer local e em qualquer computador. As respostas enviadas pelos respondentes são armazenadas em uma planilha também do sistema da *Google Docs*, o que auxiliou a tabulação dos dados.

O questionário utilizado para pesquisa (em anexo) é composto por quarenta e oito perguntas todas obrigatórias, e para tentar tornar o processo de coleta de dados menos cansativo, o formulário foi dividido em oito páginas, cada página contendo um grupo motivacional, sendo que a primeira página além de conter as questões para identificação do perfil do profissional, também contém uma mensagem explicando o objetivo da pesquisa, e informando que o entrevistado não seria identificado e ainda agradecendo pela colaboração. Além da divisão por páginas as questões não possuíam numeração, e o texto utilizado foi analisado pela psicóloga e psicopedagoga Michelina D' Windson de Oliveira.

A pesquisa foi divulgada por meio de um link, enviado a e-mails destinados à profissionais da área de TI, e também em grupos *online*, como por exemplo, PHP MG, PHP Avançado e grupo de e-mail da Sociedade Brasileira de Computação. Os profissionais que receberam a pesquisa por e-mail foram escolhidos de uma lista de formandos do curso de ciência da computação das Faculdades Integradas de Caratinga, e hoje estão atuando na área.

O link foi disponibilizado no dia 21 de outubro de 2012 as 16h00min, ficando *online* até o dia 29 de outubro de 2012 as 12h00min, nesse período foram coletadas respostas de 161 pessoas de 14 estados brasileiros.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

As respostas coletadas pelo formulário da *Google Docs*, foram enviadas automaticamente para uma planilha *online*, que posteriormente foi exportada para uma planilha do Excel, onde foram elaboradas tabelas e gráficos dos dados coletados. Possibilitando assim a visualização em porcentagem das respostas de cada questão, e a tabulação dos dados de acordo com o que será apresentado como resultado.

4 RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, que contou com as respostas de 161 pessoas, de 14 estados brasileiros, onde 89% dos respondentes são do sexo masculino e 11% do sexo feminino. Entre os entrevistados 44% têm idade entre 22 e 27 anos, 28% com idade entre 28 e 33 anos, 17% com idade superior aos 34 anos e a minoria representada por 11% dos entrevistados com a idade entre 16 e 21 anos.

A maioria dos entrevistados, 68% trabalham nas empresas que atuam a menos de 4 anos, 14% estão trabalhando entre 4 e 6 anos, seguidos pelos 12% que estão trabalhando entre 7 e 10 anos, e apenas 6% que trabalham a mais de 11 anos.

Como o objetivo desse trabalho é indicar as possíveis causas do *Turnover*, serão discutidas na próxima seção as questões que apresentaram maior diferença entre o grau de importância, e a realidade do aspecto motivacional, segundo o ponto de vista do entrevistado para cada grupo motivacional.

Para tornar mais didática à apresentação dos resultados, os valores numéricos atribuídos à nota ideal foram considerados da seguinte forma:

- 1 - Não importante;
- 2 - Pouco importante;
- 3 - Importante;
- 4 - Muito importante;
- 5 - Totalmente importante.

E os valores numéricos atribuídos como nota real foram considerados como sendo:

- 1 - Insatisfeito;
- 2 - Pouco satisfeito;
- 3 - Satisfeito;
- 4 - Muito satisfeito;
- 5 - Totalmente satisfeito.

Ainda serão apresentados na seção 4.2 Outros aspectos importantes para os profissionais, um resumo dos aspectos motivacionais que foram considerados por

mais de 55% dos profissionais, como sendo totalmente importantes. Esses aspectos não são apresentados na seção 4.1 Análise das respostas coletadas, pois a maioria dos profissionais estão satisfeitos com a forma que são implantados nas empresas que atuam, mas é importante apresenta-los para que se possa ampliar a visão com relação as expectativas dos profissionais de TI.

4.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS COLETADAS

A seguir serão apresentados os resultados que foram considerados os mais relevantes para cada grupo motivacional. São considerados relevantes, pois são aspectos motivacionais que os profissionais consideraram como totalmente importante, porém não estão satisfeitos com a forma que as empresas nas quais trabalham os executam.

4.1.1 Ambiente de trabalho

“O local de trabalho tem efeito importante sobre o desempenho das pessoas e sobre a satisfação de seu trabalho” (SOMMERVILLE, 2007, p. 400).

De acordo com a pesquisa elaborada os profissionais de TI, estão satisfeitos com o ambiente de trabalho que atuam, as empresas têm oferecido a eles um espaço de trabalho que atende as suas expectativas.

Nesse grupo motivacional os profissionais demonstraram insatisfação apenas com o local para atividades extra-trabalho, como pode ser visualizado no GRAF. 1.

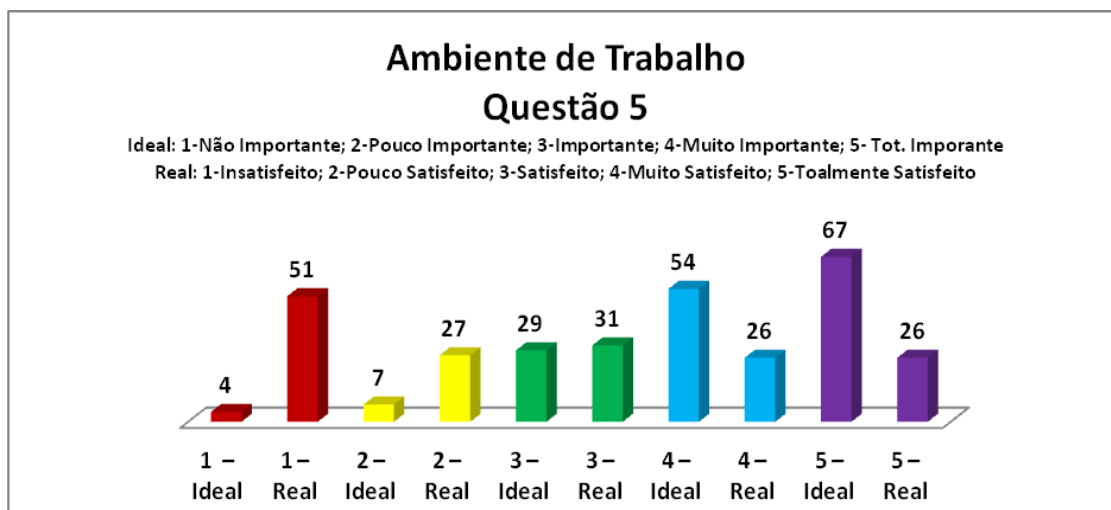


Gráfico 1 – Gráfico da questão 5 / Ambiente de trabalho

Para essa questão dos profissionais entrevistados, 67 (42%) avaliaram como totalmente importante o fato da empresa oferecer aos seus funcionários um local onde possa ser realizadas atividades, como aniversários, almoços e eventos. Em contra partida, 51 (32%) disseram estar insatisfeitos com a maneira que a empresa que trabalham lida com esse aspecto motivacional. Para Sommerville (2007) é preciso que a gerência possibilite aos funcionários tempo para se reunirem com os seus colegas de trabalho, pois assim as pessoas se tornam parte de um grupo e podem se sentir motivadas pelas metas ou prioridades desse grupo.

4.1.2 Gerenciando pessoas

Os resultados mostram que os profissionais de TI consideram totalmente importante o fato de seus gerentes serem preparados para lidar com os seus subordinados. Esse preparo é essencial para que a gerência possa conhecer a capacidade dos membros de sua equipe.

Para eles a gerência conhecer as qualidades e as dificuldades dos membros das equipes, é importante para que não sejam estabelecidos prazos intangíveis para execução de um determinado projeto, evitando assim horas intermináveis de trabalho e o sacrifício de suas vidas pessoais.

A pesquisa revelou que os profissionais de TI entrevistados, estão no mínimo satisfeitos com todos os aspetos motivacionais questionados no grupo Gerenciando pessoas.

4.1.3 O trabalho em equipe

Para esse grupo motivacional os profissionais demonstraram estar pouco satisfeitos com a forma que a gerência administra as equipes de trabalho, quando trata-se de manter os profissionais trabalhando unidos em um único propósito, realocando sempre que necessário aqueles membros que interferem na consolidação da equipe (GRAF. 2), e também com a forma que são tratados os problemas de desempenho da equipe (GRAF. 3).

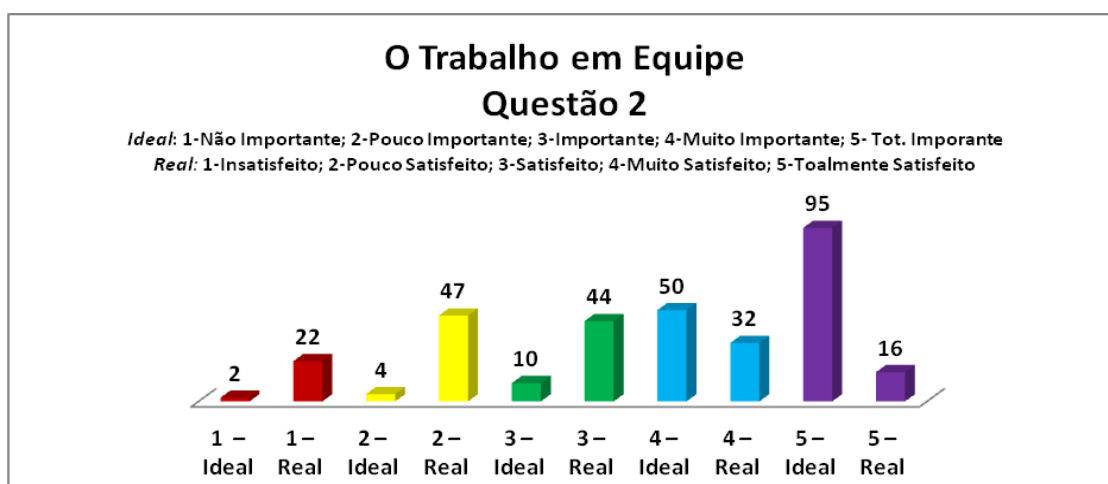


Gráfico 2 – Gráfico da questão 2 / O trabalho em equipe

Para 95 profissionais (59%) esse aspecto motivacional é considerado como sendo totalmente importante, porém 47 profissionais (29%) afirmam estar pouco satisfeitos com a realidade vivida nas empresas que atuam. O mesmo também ocorre com relação ao aspecto motivacional apresentado na questão 4 (GRAF. 3).

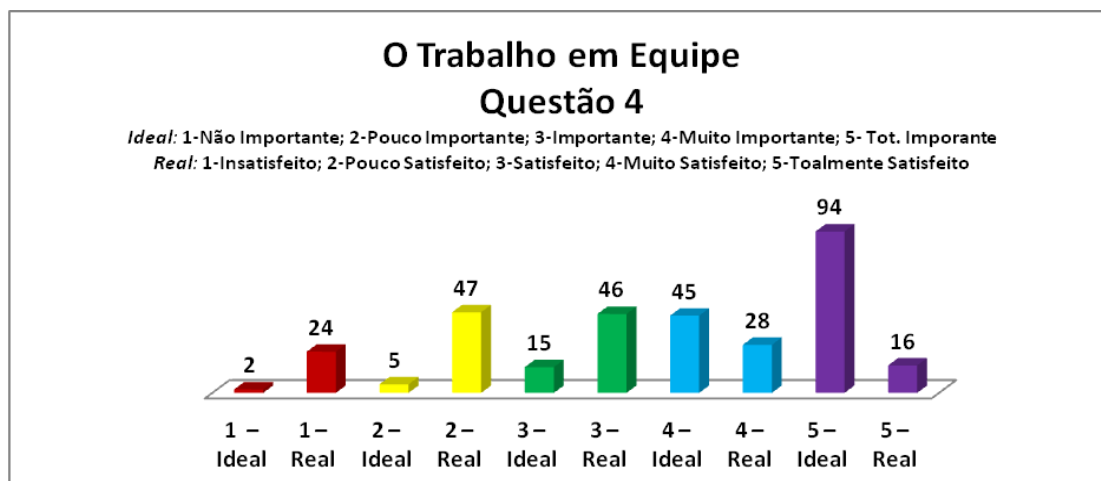


Gráfico 3 – Gráfico da questão 4 / O trabalho em equipe

Sommerville (2007) afirma que criar uma equipe que trabalhe de forma coesa, onde os seus integrantes pensam no melhor para equipe e não para os que fazem parte dela, realmente não é uma tarefa fácil, porém é de extrema importância. Uma equipe coesa consegue mais facilmente desenvolver e trabalhar seguindo um padrão de qualidade, trabalhar em conjunto, conhecer o trabalho uns dos outros, o que é muito importante caso um membro deixe a equipe e outro assuma as suas funções. Em outras palavras uma equipe unida, onde há um equilíbrio certo de habilidades técnicas, experiência e personalidade, consegue na maioria das vezes um melhor desempenho na realização das tarefas propostas.

Ainda para o autor a gerência pode estimular a coesão de várias maneiras: podem organizar eventos sociais envolvendo os membros das equipes e suas famílias, podem envolver os membros das equipes em atividades praticadas em grupos, como esportes e jogos.

Para o aspecto motivacional apresentado na questão 6 (GRAF. 4), que faz um questionamento sobre a autonomia dada pela gerência aos profissionais para escolherem o projeto, e as pessoas com as quais gostariam de trabalhar, 34% dos profissionais (55 respostas) estão insatisfeitos com a realidade vivida nas empresas que trabalham. E 75 profissionais (47%), julgam esse aspecto como sendo totalmente importante.

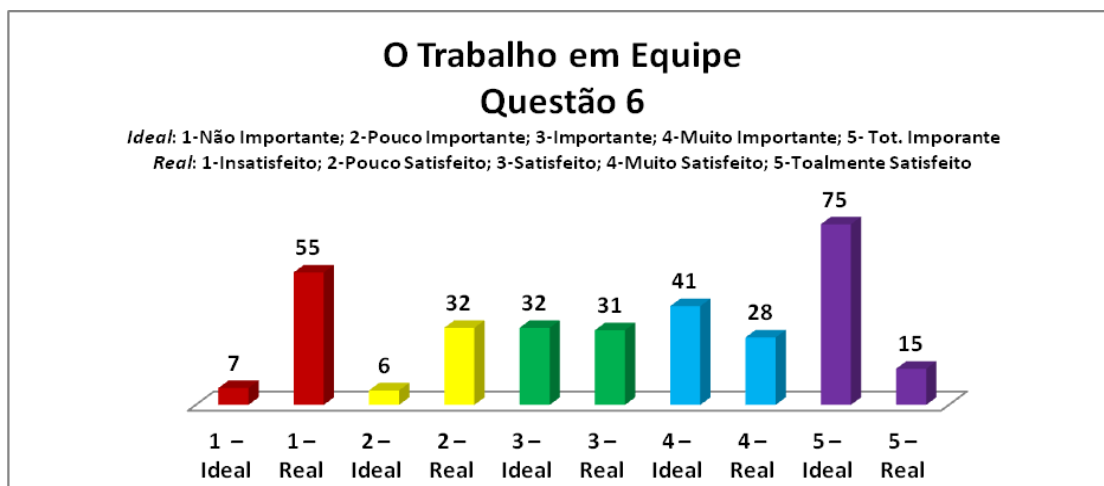


Gráfico 4 – Gráfico da questão 6 / O trabalho em equipe

Esse resultado é reflexo dos estudos realizados a respeito da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, que mostra que as pessoas precisam se sentir importantes e livres para fazerem algumas escolhas dentro da empresa que trabalham, e que elas esperam fazer um tipo de trabalho que esteja de acordo com suas expectativas e habilidades.

Para Sommerville(2007) quando o gerente percebe que isto está acontecendo, e que não há possibilidade de realocar o membro insatisfeito para uma outra equipe, que esteja desempenhando uma tarefa que vá de encontro com as suas expectativas, ou até mesmo motiva-lo a continuar na equipe, mostrando que ampliar as suas experiências profissionais é um fator importante para sua carreira, o mesmo deve decidir que o membro deve deixar a equipe e procurar oportunidades em algum outro lugar.

4.1.4 O sistema de recompensas e punições

Esse foi o grupo motivacional que apresentou o pior resultado. Os profissionais entrevistados estão insatisfeitos com todos os aspectos motivacionais apresentados nas questões.

A primeira questão (GRAF. 5) fala sobre a forma que a empresa distribui as remunerações e benefícios, se eles são baseados nas contribuições que o profissional tem dado para os valores da empresa. Do ponto de vista de 70% dos

entrevistados (113 profissionais) esse aspecto motivacional é totalmente importante, contudo a maioria representada por 47 profissionais (29% das repostas reais), estão insatisfeitos com a realidade vivida dentro das empresas que atuam.

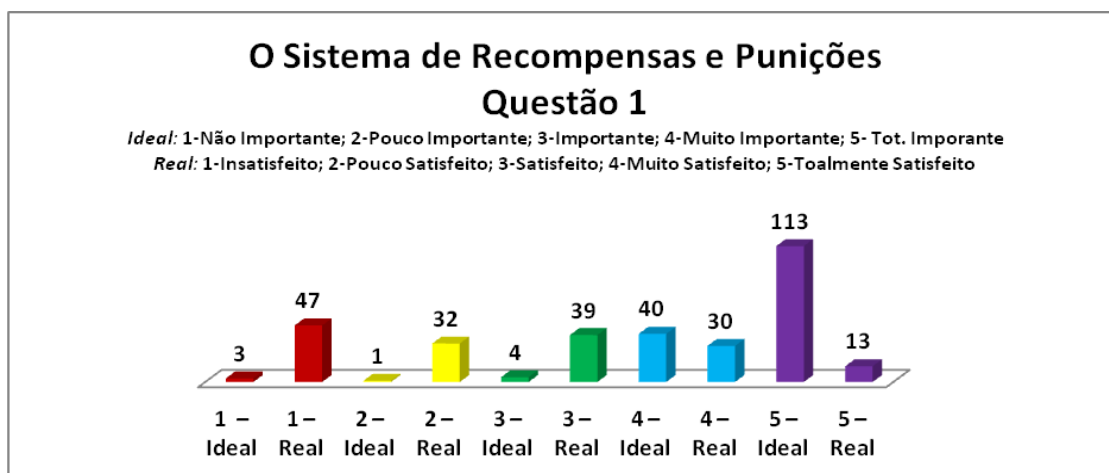


Gráfico 5 – Gráfico da questão 1 / O sistema de recompensas e punições

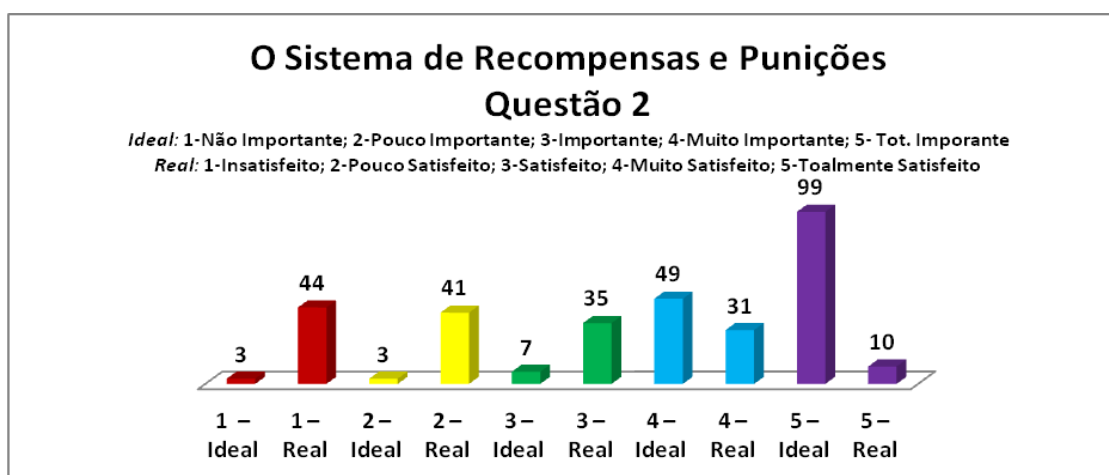


Gráfico 6 – Gráfico da questão 2 / O sistema de recompensas e punições

A segunda questão (GRAF. 6) pergunta se a gerência de projetos procura oportunidades para reconhecer os esforços e as habilidades de seus subordinados, buscando oferecer recompensas apropriadas, 99 profissionais (62%) disseram que é totalmente importante a gerência procurar recompensar os seus subordinados, porém 44 deles (27%) disseram que estão insatisfeitos com a maneira que isso é feito.

O aspecto motivacional levantado na terceira questão (GRAF. 7) tem como objetivo saber se os profissionais estão satisfeitos com a forma que a empresa oferece incentivos tangíveis e intangíveis a cada membro da equipe, para esse aspecto motivacional 46 entrevistados (29%) disseram estar insatisfeitos com a realidade vivida na empresa.

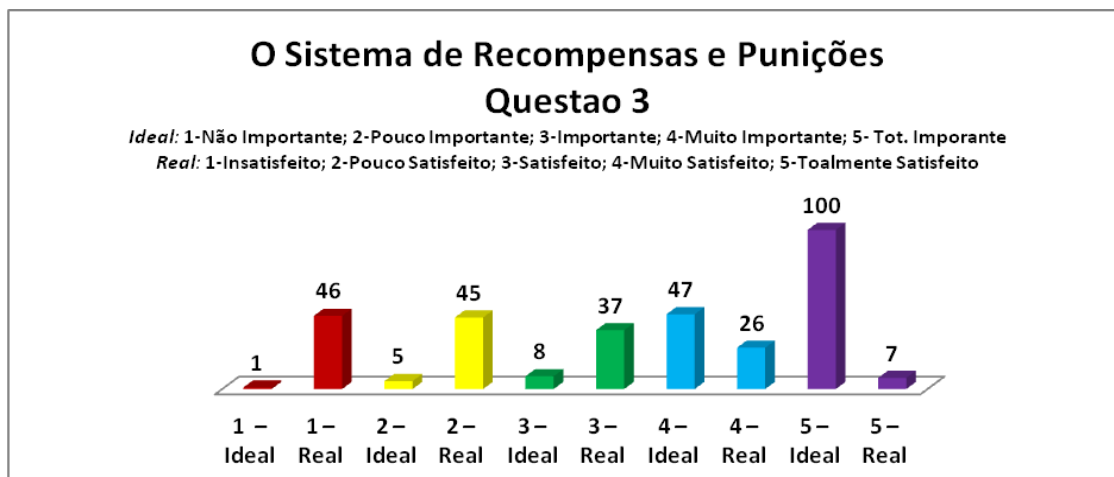


Gráfico 7 – Gráfico da questão 3 / O sistema de recompensas e punições

A última questão (GRAF. 8) deste grupo motivacional é considerada a mais importante das quatro, pois engloba as 3 questões anteriores. Nela é perguntado se as recompensas adotadas pela organização vão ao encontro das necessidades e às expectativas do profissional. Nesse grupo foi a que apresentou o pior resultado, pois 54 profissionais de TI (34%) disseram estar insatisfeitos com as recompensas adotadas pela organização, onde 99 dos 161 entrevistados (61%) consideram esse aspecto como totalmente importante.

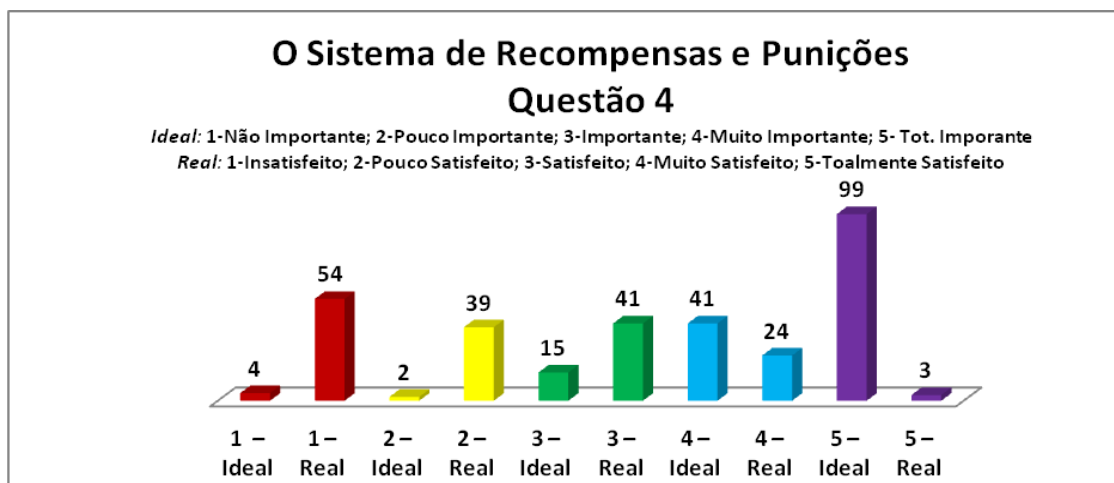


Gráfico 8 – Gráfico da questão 4 / O sistema de recompensas e punições

Os resultados obtidos nesse grupo vão de encontro com os estudos de Walton (1973) que afirma que um dos fatores importantes para qualidade de vida no trabalho, é a compensação justa e adequada para os cargos exercidos, levando em consideração o equilíbrio da remuneração distribuída dentro da empresa, e o equilíbrio da remuneração distribuída no mercado de trabalho.

Segundo a teoria da expectativa proposta por Muchinsky (2004), que afirma que a fonte de motivação para essa teoria está na relação entre recompensas

desejadas e variáveis de desempenho, não é difícil para as organizações motivar os seus funcionários, pois esta teoria oferece uma base racional para o motivo das pessoas se esforçarem.

4.1.5 Desenvolvimento ou plano de carreira

De acordo com a pesquisa realizada, os profissionais não estão totalmente satisfeitos com os programas de desenvolvimento de carreira oferecidos nas empresas que atuam. Das quatro questões aplicadas, somente na questão 3 eles demonstraram estar satisfeitos, a questão pergunta sobre a satisfação dos profissionais, com relação as oportunidades de desenvolver as competências de mão de obra, necessárias para alcançar os seus ideais profissionais. Para as outras questões, o resultado foi insatisfação da maioria dos entrevistados.

Na questão 1 (GRAF. 9) foi perguntado aos profissionais se a empresa investe na capacitação de seus funcionários, 113 pessoas (70%) julgaram esta questão como totalmente importante, entretanto 57 (36%) disseram estar insatisfeitos com a realidade das empresas que atuam.

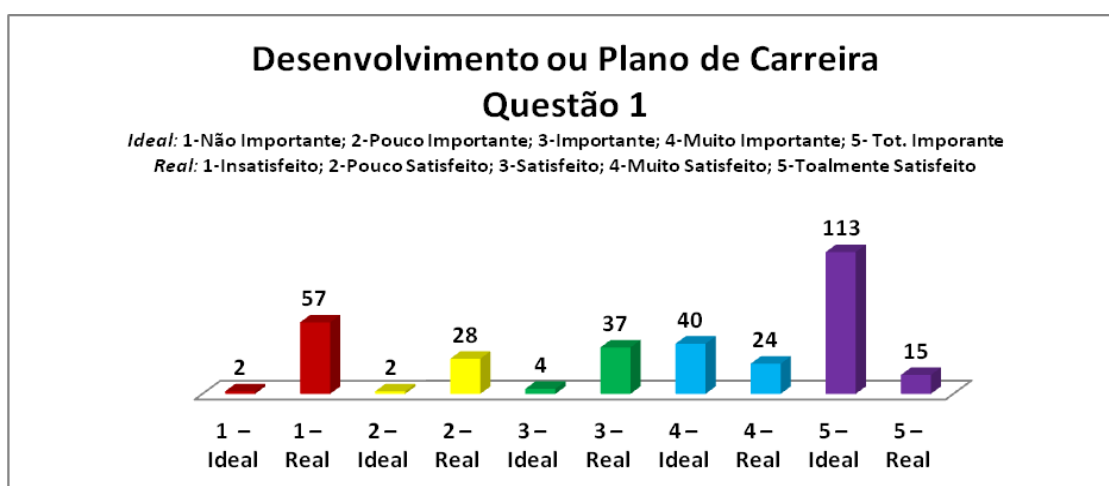


Gráfico 9 – Gráfico da questão 1 / O Desenvolvimento ou plano de carreira

O resultado da questão 2 (GRAF. 10) revela que 50% dos respondentes (80 profissionais) consideram totalmente importante a avaliação periódica da gerência aos seus profissionais, e 42% (67 profissionais) disseram estar insatisfeitos com a aplicação desse aspecto motivacional.

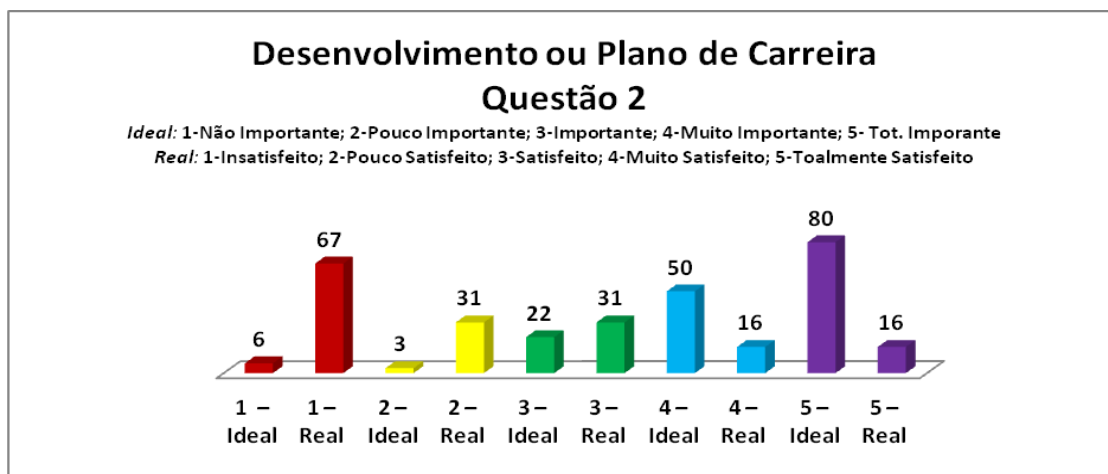


Gráfico 10 – Gráfico da questão 2 / O Desenvolvimento ou plano de carreira

A última questão (GRAF. 11) apresentada no grupo motivacional Desenvolvimento ou plano de carreira foi a que apresentou o pior resultado em toda pesquisa. Nela é perguntado se a empresa oferece planos de carreiras, a fim de apoiar a promoção e o crescimento das competências de mão de obra dos seus funcionários. A maioria representada por 67% dos respondentes (108 profissionais) consideram esse aspecto motivacional totalmente importante, todavia 69 profissionais (43%) disseram estar insatisfeitos com os planos de carreiras das empresas que trabalham.

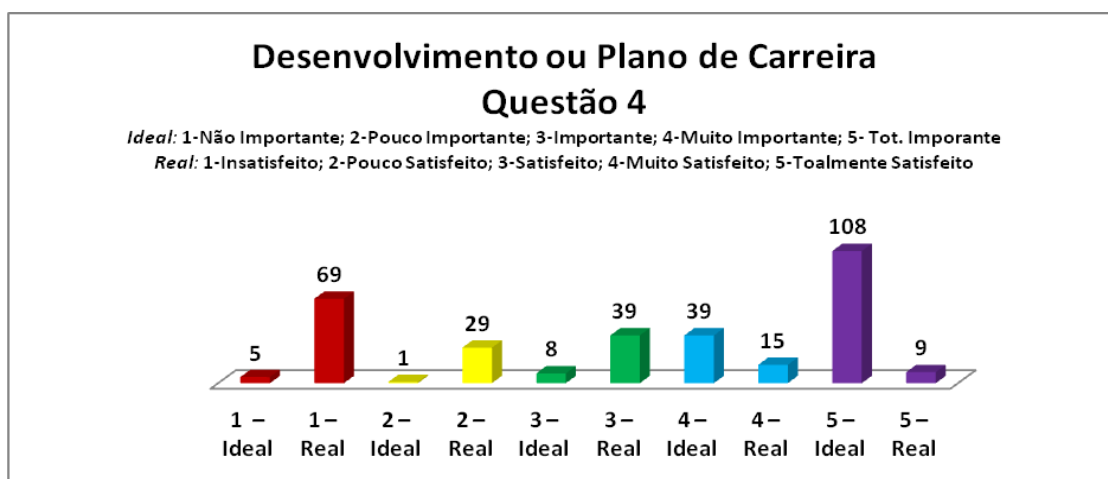


Gráfico 11 – Gráfico da questão 4 / O Desenvolvimento ou plano de carreira

Como já foi dito antes os profissionais de TI buscam desafios frequentes e estão sempre em busca de um ambiente de trabalho que lhes deem a oportunidade de explorar seus conhecimentos e de construir uma carreira promissora, quando a empresa não oferece a eles está oportunidade, eles irão procura-la em outra.

4.1.6 O significado do trabalho

Foram feitas nesse grupo quatro perguntas para confrontar o grau de importância e de satisfação dos entrevistados com relação ao significado que o trabalho tem em suas vidas. O objetivo das perguntas feitas para esse grupo foi analisar se os profissionais gostam das tarefas que realizam, pois especialistas afirmam que profissionais que fazem o que gostam, são mais felizes no trabalho, o que resulta na melhoria da qualidade de vida e dos serviços prestados, aumentando assim a produtividade e o autoconhecimento (FREITAS, 2006).

Os profissionais demonstram satisfação com as tarefas que realizam, e com a maneira que seus gerentes as designam. A questão com melhor resultado diz respeito à liberdade que os profissionais sentem para planejarem e executarem os seus trabalhos. O único aspecto motivacional que eles demonstraram insatisfação foi o apresentado na questão 4 (GRAF. 12), que diz respeito ao retorno dado pela gerência ao funcionário com relação a qualidade de seu desempenho. Para essa questão 91 entrevistados (57%) a julgaram como totalmente importante, e a maioria representada por 25% (40 profissionais), disseram estar insatisfeitos.

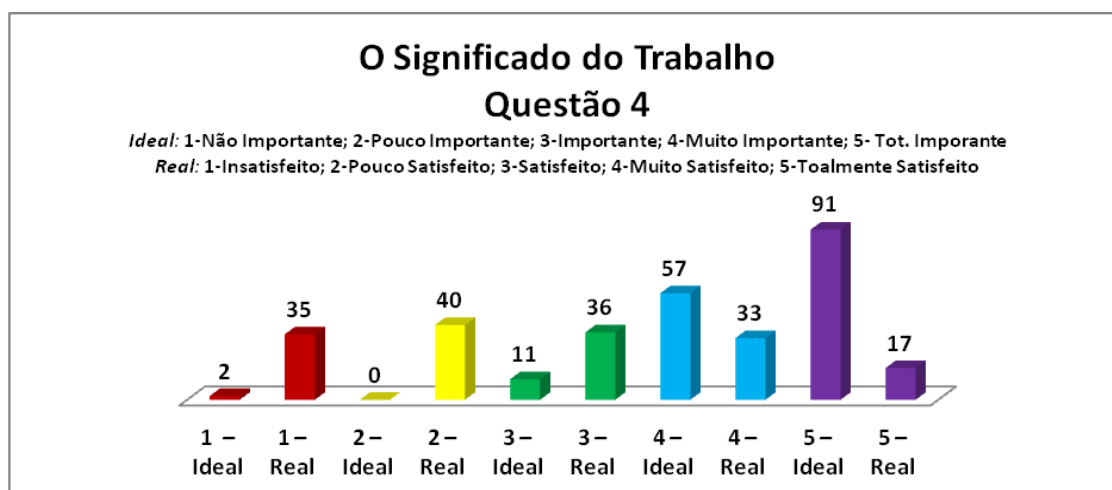


Gráfico 12 – Gráfico da questão 4 / O significado do trabalho

Para esse grupo além das perguntas para avaliarem o nível de satisfação e importância atribuído aos aspectos motivacionais, foram feitas três perguntas com formato diferente do apresentado até o momento. A primeira pergunta foi aplicada na questão 5 (GRAF. 13), e objetivo dela foi saber se o profissional está cursando algum curso que não esteja relacionado as suas funções atuais.

Os profissionais que estão se especializando em outra área têm grandes chances de abandonarem os seus cargos, caso a empresa não tenha capacidade de absorvê-los. Para essa questão 71% dos profissionais disseram não estar cursando nenhum curso diferente de suas funções, e 29% responderam que sim.



Gráfico 13 – Gráfico da questão 5 / O significado do trabalho

A questão 6 (GRAF. 14) pergunta ao profissional o que estimula ou estimularia ele a sair da empresa, foram sugeridos 4 motivos: falta de um plano de carreira, salário abaixo da média do mercado, a família e uma boa proposta de outra empresa. O entrevistado poderia escolher mais de uma alternativa, podendo ainda inserir um texto citando outro motivo.



Gráfico 14 – Gráfico da questão 6 / O significado do trabalho

Como pode ser visualizado no GRAF. 14 os motivos mais votados foram, Uma boa proposta de outra empresa e Falta de um plano de carreira. Os 11% representam os outros motivos citados pelos profissionais, são repostas como: falta

de interesse da empresa em crescer, falta de um bom ambiente de trabalho, falta de identificação com as ideias da empresa, desrespeito ao profissional, espera da conclusão do curso em execução.

Já a questão 7 (GRAF. 15) tem como objetivo saber quais os motivos que estimula o profissional a ficar na empresa, para está questão foram sugeridos os seguintes motivos: plano de carreira, bom salário, benefícios (bolsa de estudo, plano de saúde, vale transporte, etc), uma boa proposta da empresa. E também foi dada a opção do profissional escolher outro motivo.

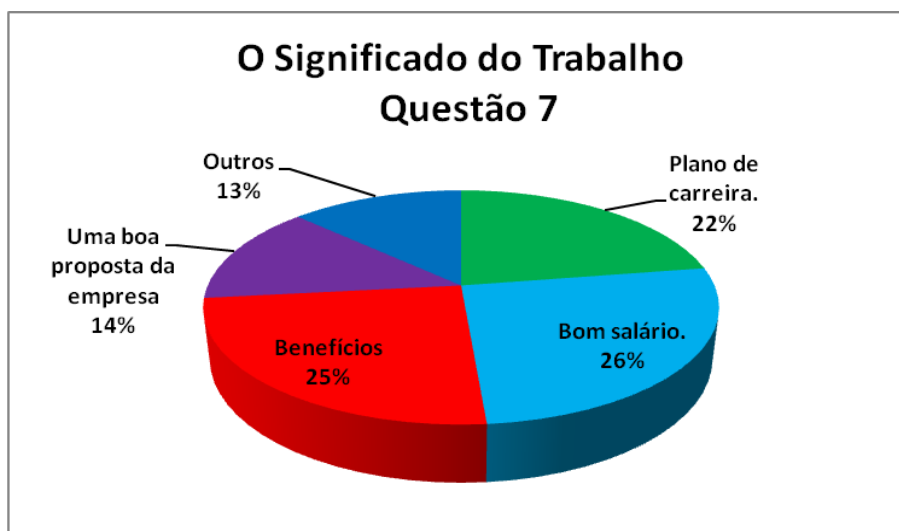


Gráfico 15 – Gráfico da questão 7 / O significado do trabalho

Os motivos mais votados foram: bom salário com 26% dos votos e os benefícios com 25% dos votos. Os 13% representam os outros motivos citados pelos profissionais, são repostas como: bom relacionamento com a equipe, uma boa proposta da empresa, falta de oportunidade para sair da empresa.

4.1.7 A organização e o profissional

Esse é o último grupo motivacional apresentado na pesquisa, ele tem como objetivo confrontar os valores dos profissionais com os valores da organização. Para Freitas (2006) quando os valores das pessoas entram em colisão com os da organização, ocorre à diminuição da motivação e conseqüentemente do desempenho do profissional para o cumprimento das demandas da organização. Quando ocorre o oposto a satisfação do profissional é maior, e o seu desempenho

tende a melhorar. Para autora as organizações devem atuar de forma que os seus valores estejam de acordo com os valores de seus profissionais.

Dentre as questões apresentadas, os entrevistados mostraram insatisfação com relação ao estímulo dado aos profissionais pela organização nas decisões internas (GRAF. 16). Para esse aspecto motivacional 77 profissionais (48%) o consideraram como sendo totalmente importante, porém 48 (30% das repostas reais) disseram que estão insatisfeitos com a realidade da empresas que trabalham.

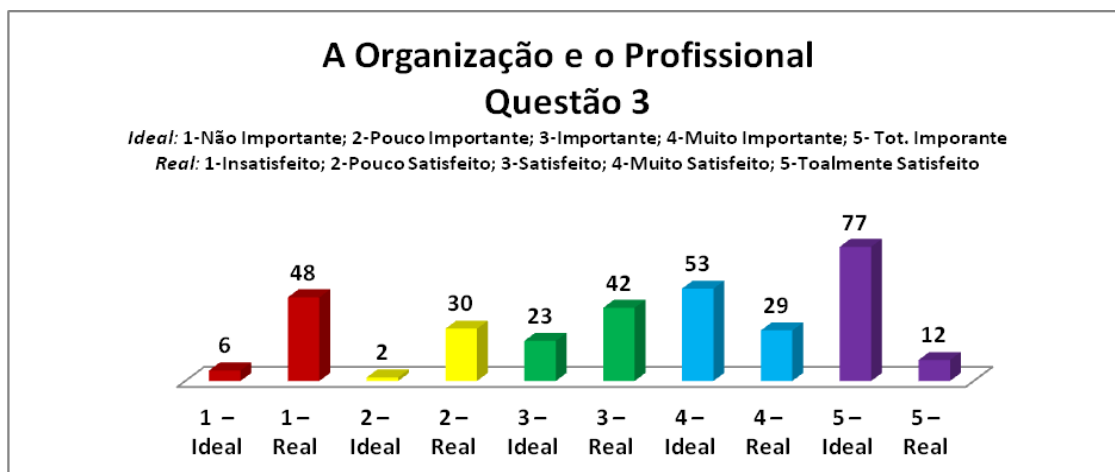


Gráfico 16 – Gráfico da questão 3 / A organização e o profissional

Para esse grupo ainda foram feitas 3 perguntas, com objetivo de saber de forma direta a visão que o profissional tem com relação as suas funções dentro da empresa. A questão 4 (GRAF. 17) pergunta se o profissional se considera como um membro importante da organização.

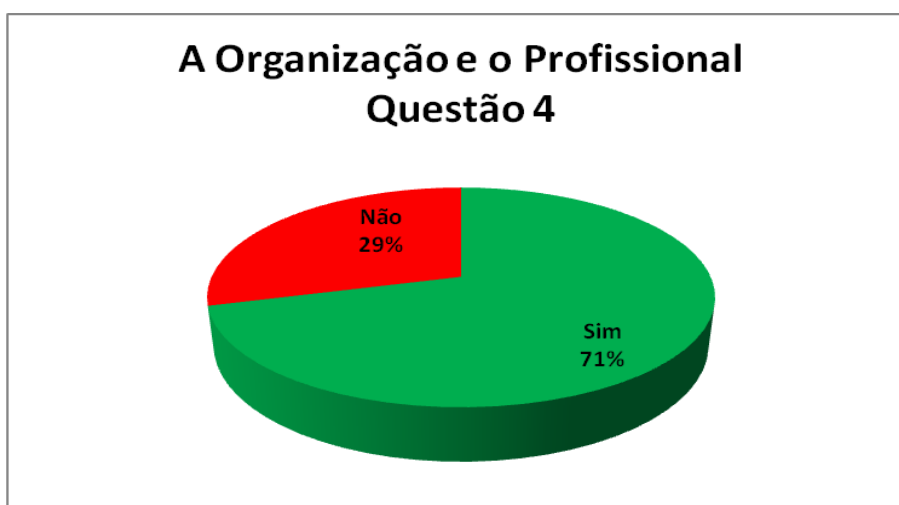


Gráfico 17 – Gráfico da questão 4 / A organização e o profissional

O gráfico mostra que 71% dos profissionais se consideraram como membros importantes da organização, de acordo com os estudos de Sommerville (2007) esse

é um bom resultado, pois as pessoas precisam sentir que são valorizadas, para assim satisfazer as suas necessidades de auto-realização. Uma maneira de fazer isso é dando a elas tarefas importantes e investindo em programas de treinamento.

Foi perguntando na questão 5 (GRAF. 18) se o profissional gosta do que faz, e o resultado obtido foi positivo, 89% disseram gostar do que fazem, contra apenas 11% que disseram não gostar das atividades que executam atualmente na organização.



Gráfico 18 – Gráfico da questão 5 / A organização e o profissional

A última questão apresentada na pesquisa pergunta se o profissional gostaria de trabalhar em outro setor, ou em outra área de TI que exista dentro da organização. A maior parte dos profissionais entrevistados (57%) responderam que não gostariam, e 43% disseram que sim.

Os profissionais que representam a minoria nas duas últimas questões têm grandes chances de deixarem os seus cargos, caso os gerentes e as empresas não atuem para oferecer a esses profissionais, os requisitos básicos para que eles passem a se identificarem com as tarefas a serem executadas (FREITAS, 2006).

4.2 OUTROS ASPECTOS IMPORTANTES PARA OS PROFISSIONAIS

É feita nessa seção um resumo dos resultados que os profissionais consideraram como importantes, porém que estão satisfeitos com a realidade vivida nas empresas que atuam. É importante conhecê-los para que se possa ter uma

visão do que os profissionais da área de tecnologia da informação consideram importantes no local que trabalham.

Os profissionais consideram importante a forma que a gerência trabalha para garantir um ambiente de trabalho, no qual seja possível trabalhar com confiança, segurança e com afinidade com as funções para eles designadas.

Para eles, esse ambiente pode ser estabelecido se a empresa oferecer um local e os recursos necessários para realização de suas tarefas diárias, por exemplo, uma iluminação adequada, materiais para escritório, recursos de *hardware* e um ambiente onde seja possível se concentrar nas atividades individuais.

Na área de TI é praticamente impossível uma pessoa trabalhar sem precisar em um determinado momento de outra, sendo então essencial o trabalho em equipe para execução de uma determinada tarefa.

As respostas coletas mostram que os profissionais de TI consideram totalmente importante que a equipe de trabalho seja coesa, ou seja, todos os membros focam no mesmo objetivo.

Para eles também é importante manter um bom relacionamento com os seus superiores, e que utilizem suas experiências e conhecimentos para tentar garantir o sucesso dos projetos e o crescimento de cada membro da equipe.

5 CONCLUSÃO

Com base nos estudos efetuados para realização desse trabalho, e com os resultados obtidos na pesquisa realizada, chegou-se a conclusão que o desempenho dos profissionais está diretamente relacionado com sua satisfação na empresa. E que a melhor forma para avaliar o nível de satisfação dos profissionais, e assim tentar prever os motivos que poderão levar ao *Turnover*, é realizando investimentos na gestão estratégica de pessoal.

De acordo com os estudos realizados, as organizações devem investir mais: na gestão das pessoas, investimento em tecnologia, proporcionar aos seus profissionais um ambiente de trabalho com novos desafios e oportunidades de crescerem na empresa, melhorar os sistemas de benefícios.

Contudo esse trabalho pode ser utilizado como um indicador das ações a serem realizadas pelas empresas, auxiliando os gerentes de TI e principalmente o setor de Recursos Humanos a elaborar planos ou projetos que visualizem ações corretivas, que poderiam elevar o nível de satisfação dos profissionais com relação às empresas na quais atuam, e assim podendo diminuir o índice de rotatividade nessas empresas.

6 TRABALHOS FUTUROS

Fica como sugestão de trabalho futuro a aplicação desta pesquisa em duas fases dentro de uma empresa de TI. A primeira fase seria para analisar o nível de satisfação dos profissionais. Obtendo os resultados nessa fase, poderia ser aplicadas técnicas de motivação para tentar corrigir os pontos críticos. Depois de aplicadas as ações corretivas, a pesquisa deveria ser novamente aplicada, e no final comparar os resultados das duas pesquisas.

Ainda como sugestão de trabalho futuro fica a adaptação do questionário para atender uma determinada área de TI, por exemplo, aplicar a pesquisa apenas com desenvolvedores de *software*.

A última sugestão de trabalho futuro seria a criação de um manual com medidas corretivas para os fatores apontados como possíveis causas para o *Turnover* dentro de uma empresa de TI, visando aumentar a satisfação de seus profissionais e conseqüentemente o seu desempenho.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Ana Cristina Azevedo Pontes de. **Ética profissional na tecnologia da informação: os códigos de ética empresariais**. 9f. Dissertação – Faculdade de Computação e Informática da Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CREPEAU, Raymond G., CROOK, Connie W., GOSLAR, Martin D. e McMurtrey, Mark E.. **Career Anchors od Information Systems Personnel**. Journal of Management Information Systems: v.9, n.2, pp.145-160. Outono de 1992.

DELONG, T.J.. **Dentists and career satisfaction: an empirical view**. Journal of Dentistry for Children: pp.179-185, 1983.

FREITAS, Sergiana Fátima. **Análise de Aspectos Motivacionais que Influenciam os Atores no Processo de Software**. 170f. Dissertação (Mestrado em Informática Aplicada) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Fortaleza, 2006.

IANNINI, Túlio Ornelas. **Pesquisa do Perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação**. Betim. Centro de Capacitação Orientar. 2010.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x Auto-realização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. P. 14. 2006;

MUCHINSKY, Paul M.. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro. Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS P., Stephen; JUDGE A., Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14° Edição. São Paulo. Pearson Prentice Harll. 2010.

SCHEIN, E.H.. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs.** Reading, Massachussets, EUA: Addison-Wesley, 1978.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software.** Pearson Prentice Hall. 8° edição. São Paulo. 2007.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de b.** Pearson Prentice Hall. 9° edição. São Paulo. 2011.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL. **Prática Profissional em TI.** Palhoça. 2° Edição. 2007.

WALTON, Richard. **“Quality of Working Life: What is it?”.** Sloan Management Review, vol. 15, n° 1, pp. 11-21. 1973.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Estudo sobre *Turnover* dos profissionais da área de TI

Ola,

O questionário que você está prestes a responder foi desenvolvido para analisar a visão que o profissional tem com relação as empresas de TI, e assim indicar o grau de satisfação desses profissionais, apontando ainda as possíveis causas que os levariam a deixar seus cargos.

As perguntas que compõe este questionário foram baseadas nos sete principais aspectos motivacionais no trabalho:

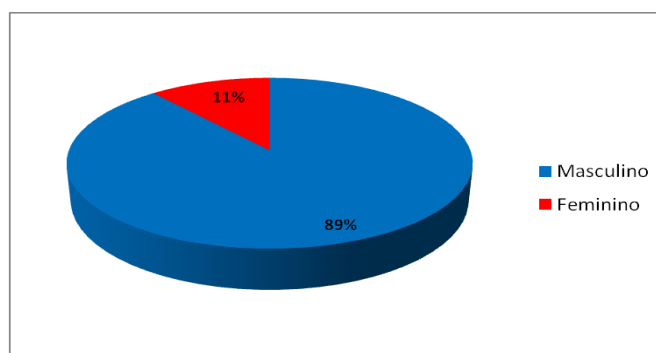
- Ambiente de Trabalho;
- Gerenciando Pessoas;
- Trabalho em Equipe;
- Sistema de Recompensas e Punições;
- Desenvolvimento de Carreira;
- O Significado do Trabalho;
- Organização e Profissional.

Saliento ainda que todas as informações coletadas serão mantidas em total sigilo, sendo apresentado como resultado apenas os índices estatísticos de cada questão em forma de gráfico.

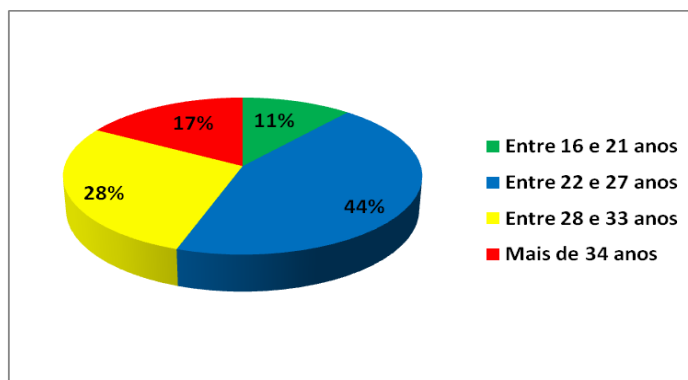
Gostaria de agradecer pela sua colaboração, e dizer que os resultados obtidos poderão ser utilizados para a melhoria do ambiente de trabalho das empresas de TI.

Identificação:

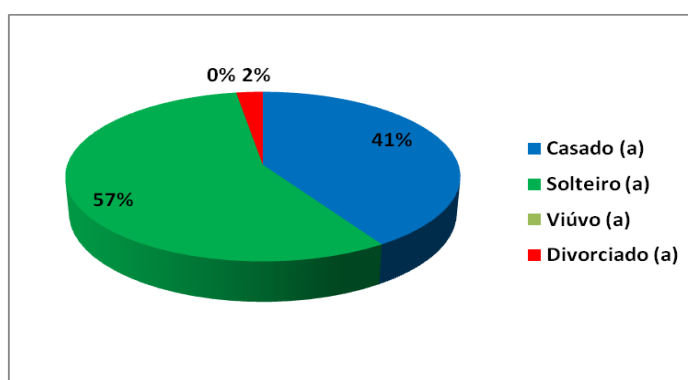
Qual o seu sexo? *



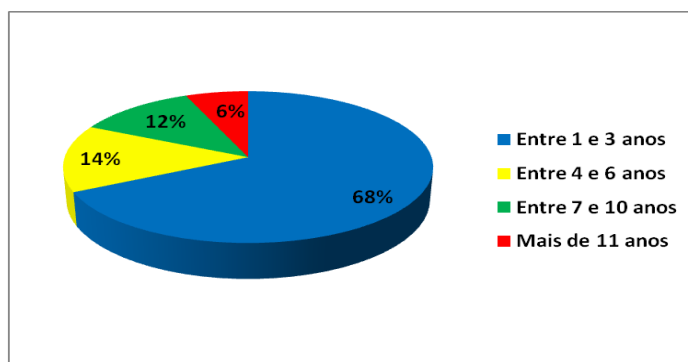
Qual o seu estado civil?



Qual a sua idade?

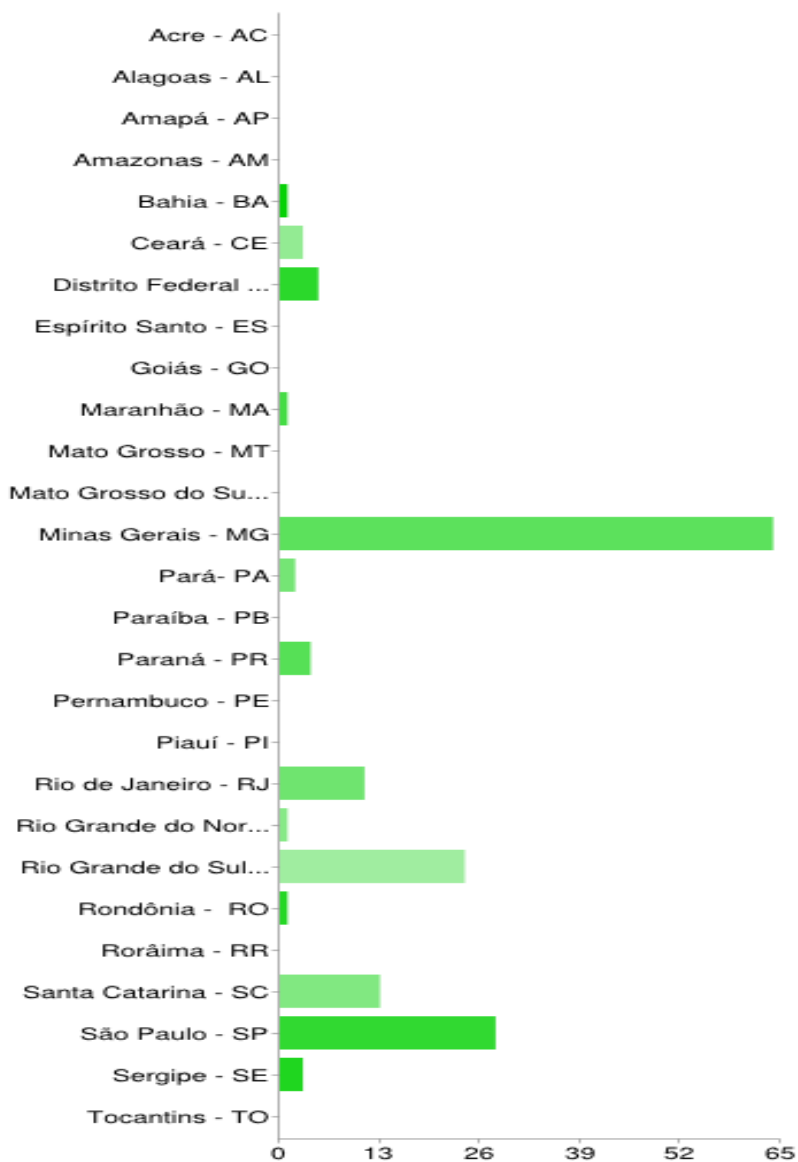


Há quanto tempo trabalha na empresa?



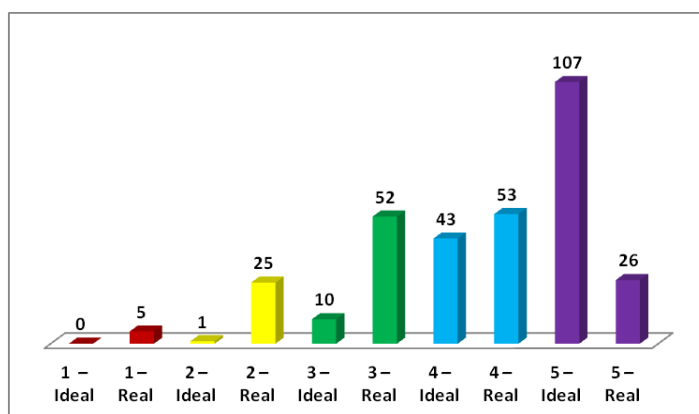
Em qual cidade está situada à empresa na qual você trabalha?

Em qual estado está situada a empresa na qual você trabalha?

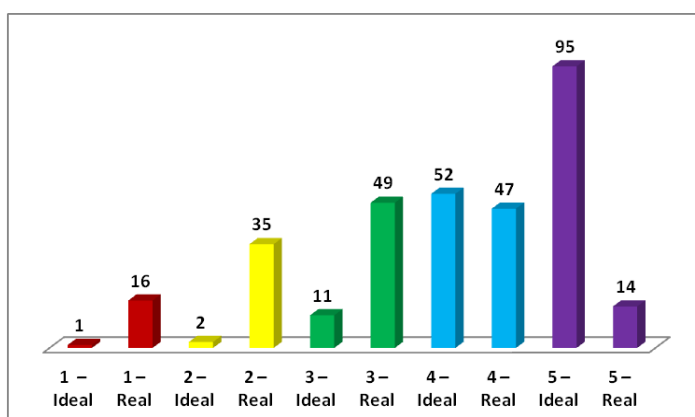


Ambiente de trabalho:

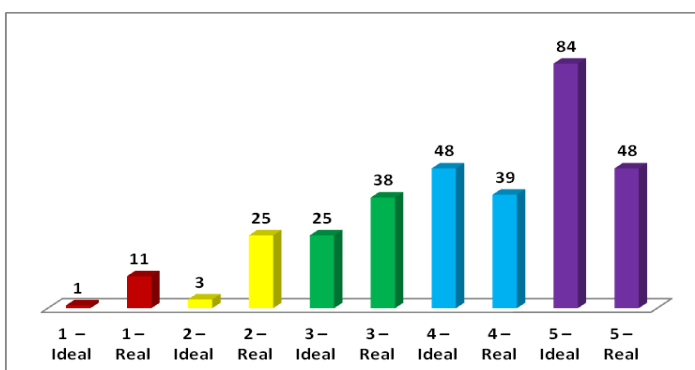
O espaço de trabalho alocado para cada profissional, e os recursos disponíveis (iluminação, computadores, material para escritório, entre outros), são adequados para a realização de suas atividades?



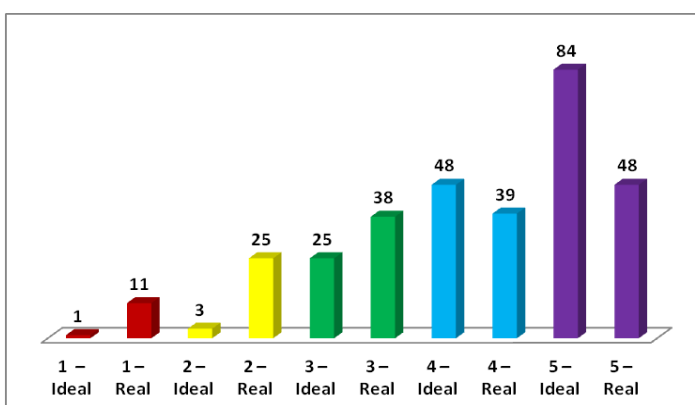
Os recursos necessários para que o profissional realize suas atividades são disponibilizados no menor tempo possível?



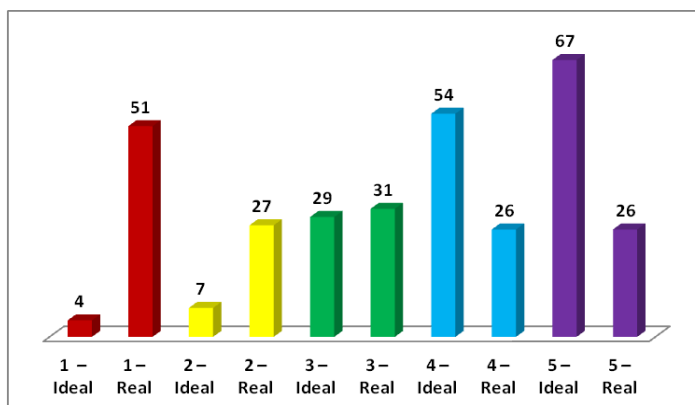
O ambiente de trabalho permite, de maneira satisfatória, que o profissional se concentre em suas atividades individuais?



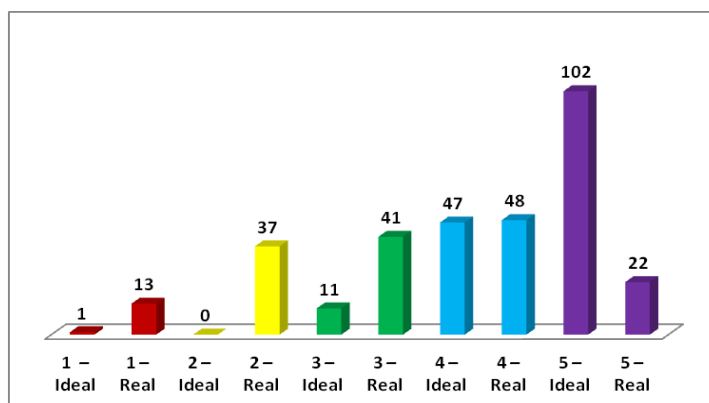
O ambiente de trabalho permite, de maneira satisfatória, a realização de grandes e pequenas reuniões ocasionais em locais propícios?



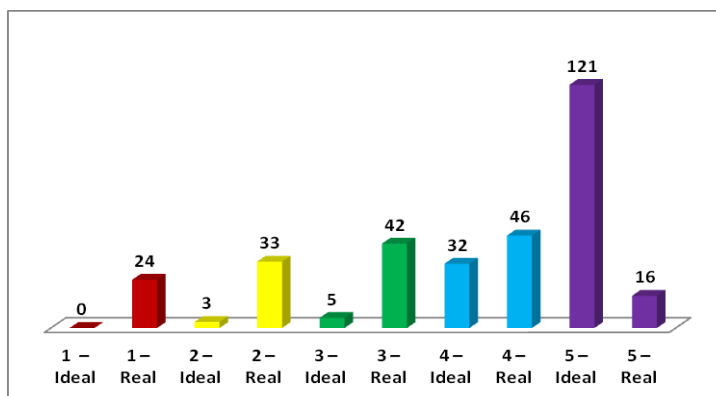
Existe um local específico para a realização de atividades extra-trabalho (conversas para descontrair, almoços, eventos de aniversário, etc)?



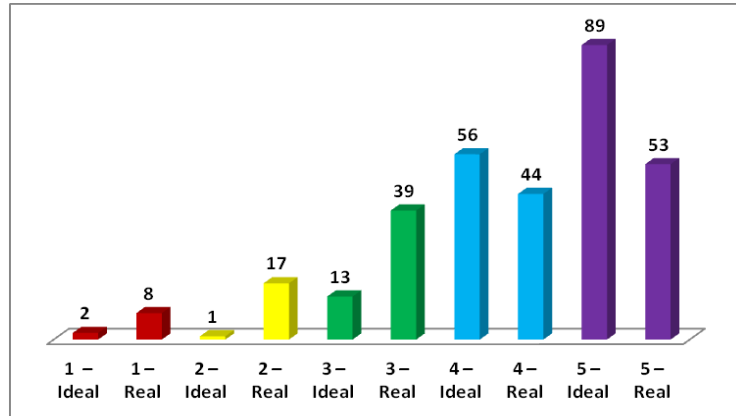
Os fatores físicos (odor desagradável, barulho excessivo, etc) e ambientais (pouca iluminação, situação de tensão excessiva, segurança inadequada, etc) que degradam ou arriscam a saúde, a segurança dos profissionais, ou efetividade do ambiente de trabalho, são constantemente identificados e corrigidos?



A gerência trabalha para garantir um ambiente de trabalho saudável para a equipe, onde os membros possam se sentir confiantes, seguros, reconhecidos e tenham afinidade com as atividades que desempenham. Tirando, assim, o melhor de cada um?

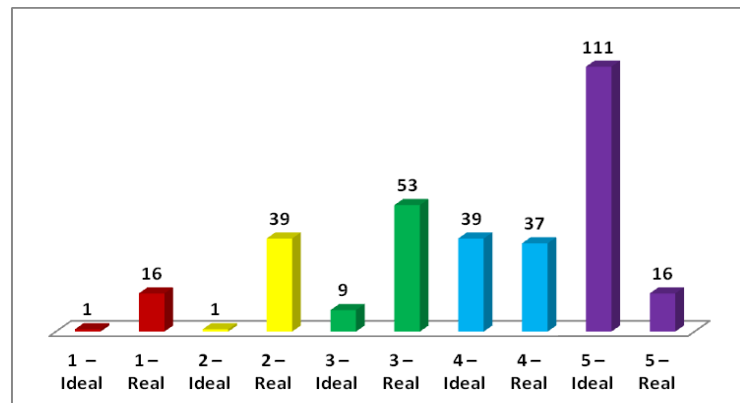


O seu local de trabalho possui uma aparência agradável, ou seja, você se sente bem quando chega à empresa, e/ou quando apresenta o seu local de trabalho para amigos e familiares?

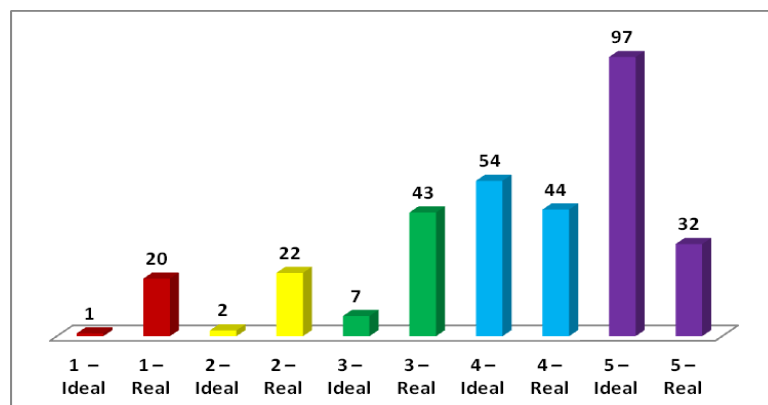


Gerenciando pessoas:

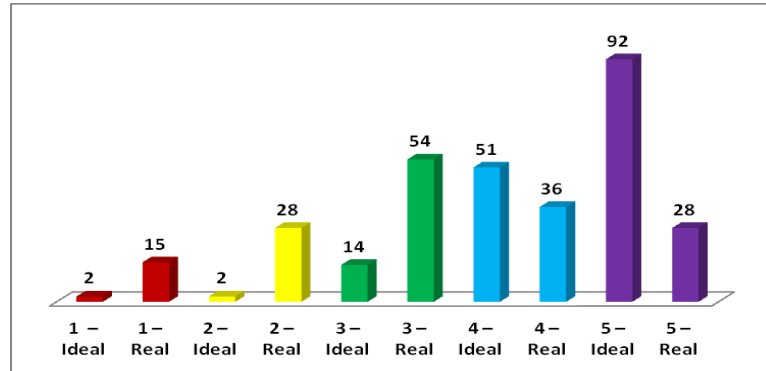
A gerência é preparada para lidar com as pessoas que são subordinadas a ela, despertando as qualidades e cultivando a singularidade de cada uma delas em proveito do projeto?



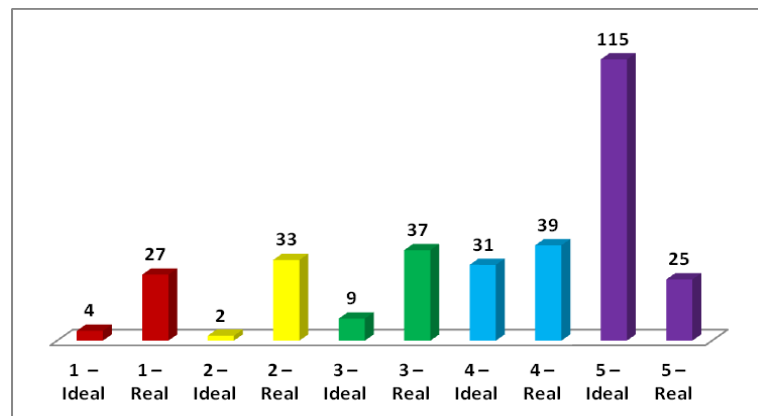
Ao cometer um erro você é encorajado pela gerência a tentar novamente, evitando assim um ambiente no qual não seriam permitidos erros?



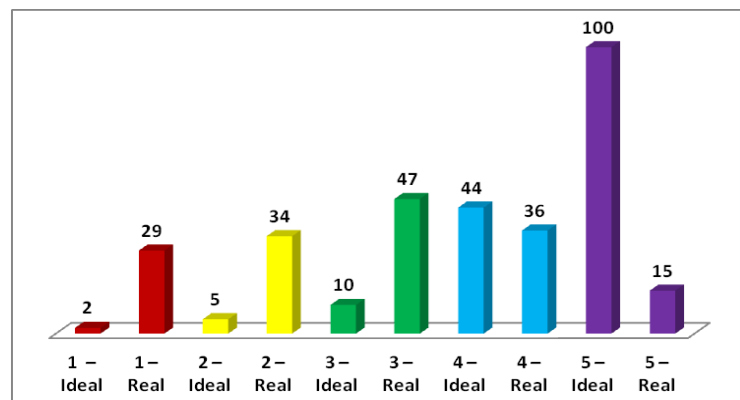
Os profissionais não são avaliados apenas por suas características estáveis (quanto código eles podem escrever ou quanta documentação eles podem produzir), mas sim pela capacidade de se adaptarem a possíveis mudanças?



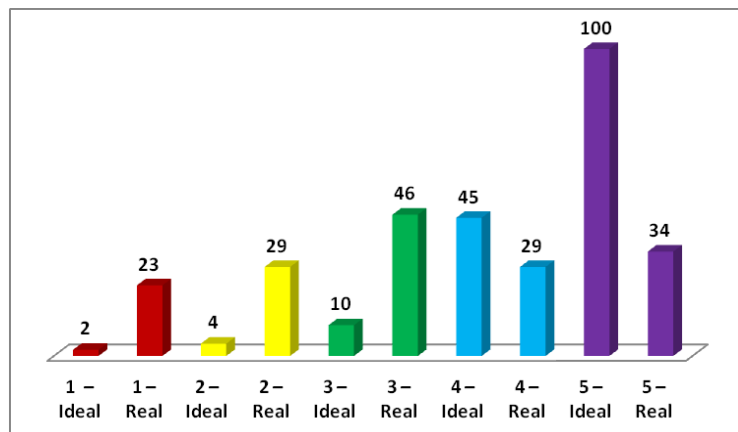
Ao estabelecer um prazo para entrega de um produto ou serviço, a gerência se preocupa em determinar um prazo atingível, evitando assim que a equipe cumpra horas intermináveis de trabalho, sacrificando sua vida pessoal, e conseqüentemente a qualidade dos produtos ou serviços desenvolvidos?



A gerência trabalha como tendo um alto grau de compreensão das emoções das pessoas, evitando que sua equipe trabalhe sob pressão e alimentando a auto-estima de cada um?

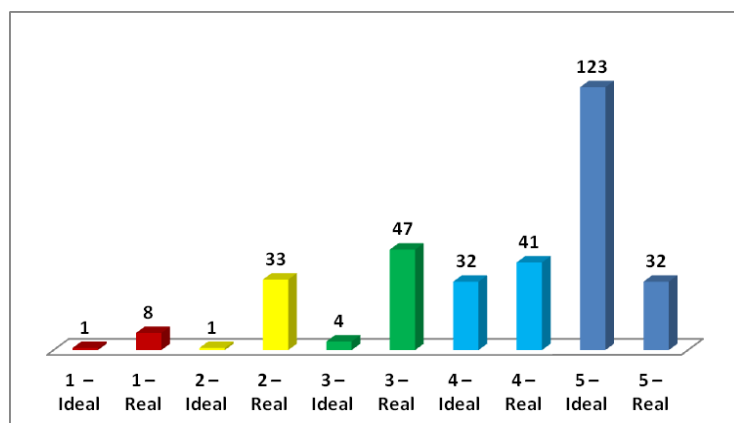


Ao longo do projeto, a gerência mantém uma presença constante, participando das reuniões importantes e acompanhando atentamente os problemas que surgem?

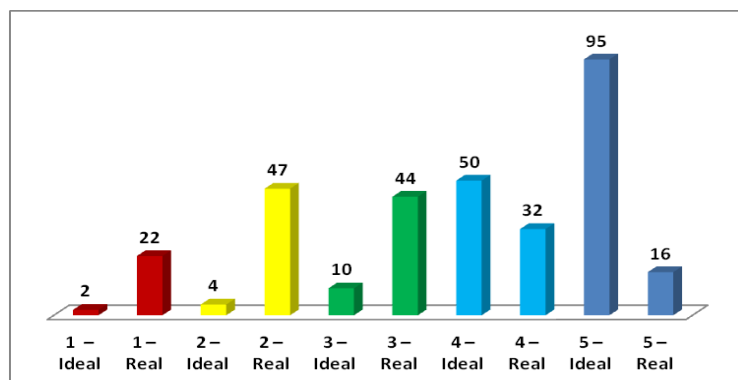


O trabalho em equipe:

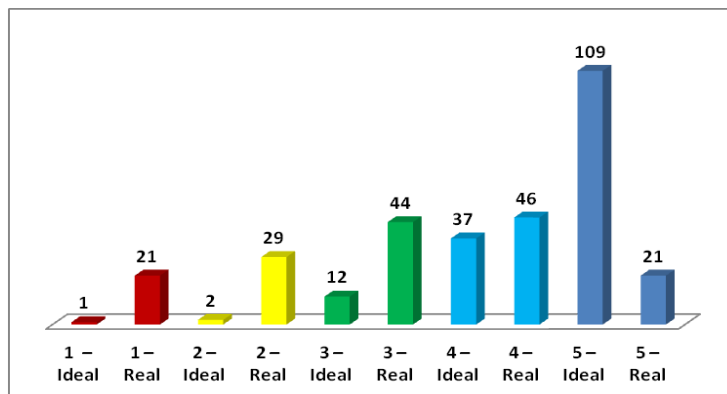
A equipe de trabalho é uma equipe coesa e consolidada, onde todos os membros estão focados no mesmo objetivo?



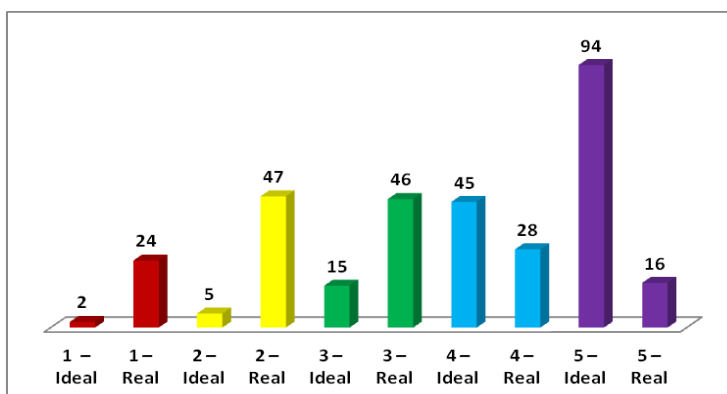
Existe uma preocupação da gerencia em fornecer oportunidades frequentes para que a equipe se torne e se mantenha coesa, sendo bem-sucedida em conjunto, evitando, para isso, a rotatividade de seus membros, e procurando realocar aqueles membros que interferem na consolidação em outra equipe?



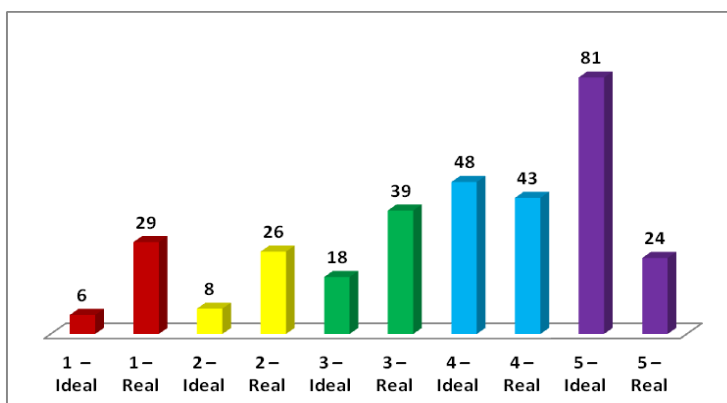
A gerência utiliza a experiência, as habilidades e o conhecimento de cada membro da equipe, a fim de garantir o sucesso dos projetos e o crescimento de cada profissional com o resultado dos trabalhos?



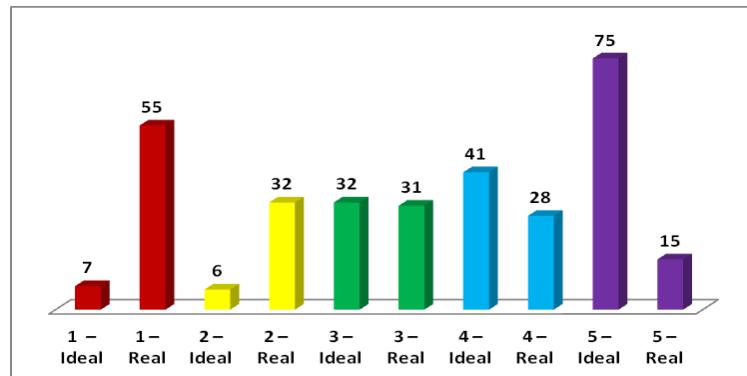
A gerência trata os problemas de desempenho, discutindo-os com os demais envolvidos e desenvolvendo planos de melhorias, os quais são constantemente avaliados, discutidos e documentados?



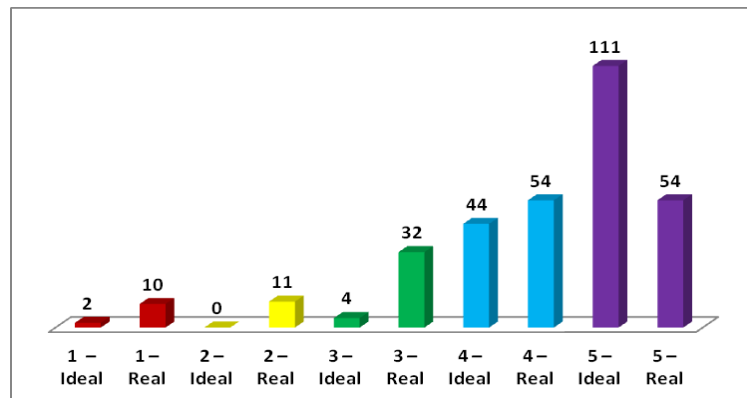
A gerência evita que os membros da equipe saibam que estão sendo “gerenciados”, permitindo que a mesma trabalhe de forma cooperada, tendo autonomia para que seus integrantes possam exercer plenamente seus talentos em suas áreas de competências?



Os membros da equipe possuem autonomia, sempre que possível, para escolherem o projeto e as pessoas com as quais desejam trabalhar?

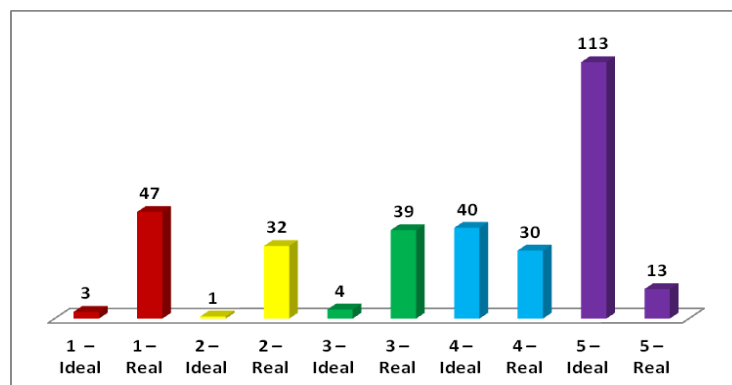


Como é seu relacionamento com os seus superiores?

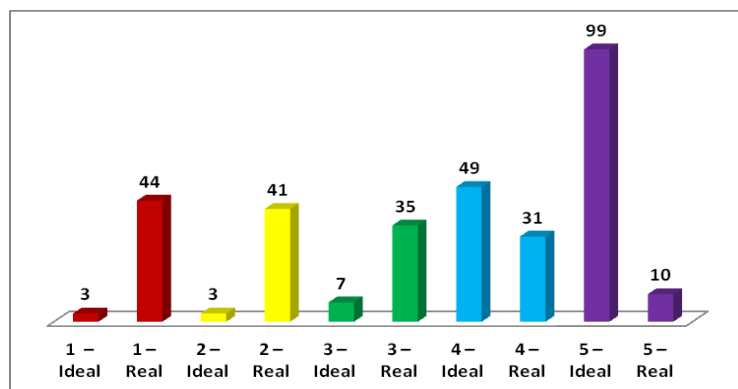


O sistema de recompensas e punições:

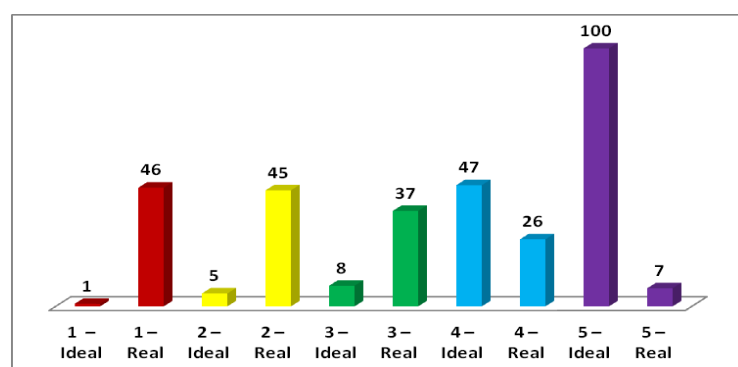
A organização proporciona a todos os profissionais remunerações e benefícios baseados em suas contribuições para os valores da organização, motivando e recompensando as habilidades e os comportamentos que a organização considera vital para o seu sucesso?



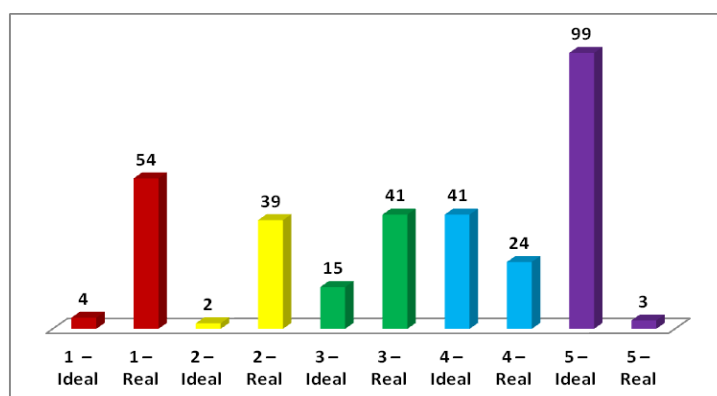
A gerência de projeto (s) constantemente procura oportunidades para reconhecer os esforços e as habilidades de seus subordinados, buscando recompensas apropriadas?



A organização oferece, apropriadamente, incentivos tangíveis (bônus em dinheiro, aumento salarial, etc) e intangíveis (elogio ou reconhecimento público) a cada membro da equipe, quando praticam comportamentos considerados desejáveis para a organização e que estejam de acordo com as limitações físicas ou psicológicas do profissional?

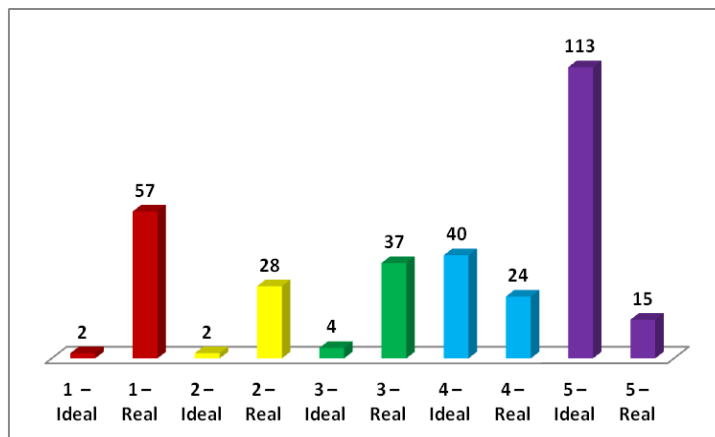


As recompensas adotadas pela organização vão ao encontro das necessidades e às expectativas do profissional?

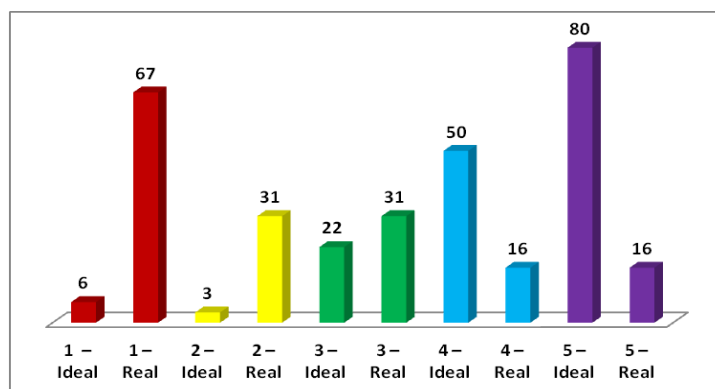


Desenvolvimento ou plano de carreira:

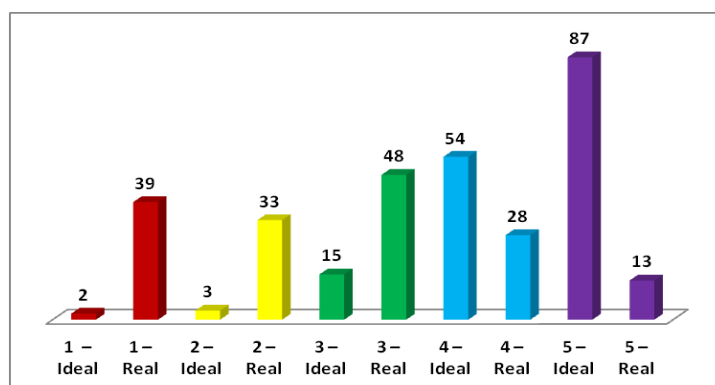
Existe um investimento da organização na capacitação constante dos profissionais?



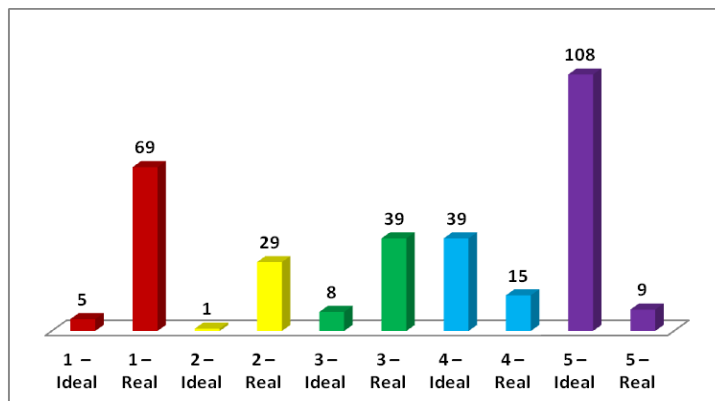
A organização, ou a gerência, executa em intervalos periódicos avaliações dos profissionais e exibem os resultados gerados?



A organização garante que os profissionais possam oportunidades de desenvolver as competências de mão de obra necessárias ao alcance de seus ideais profissionais?

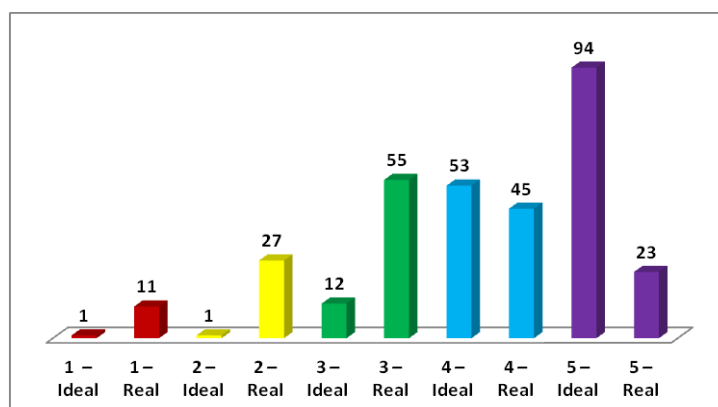


A organização oferece planos de carreiras graduadas, a fim de apoiar a promoção e o crescimento das competências de mão de obra necessárias para a execução de suas atividades de negócio?

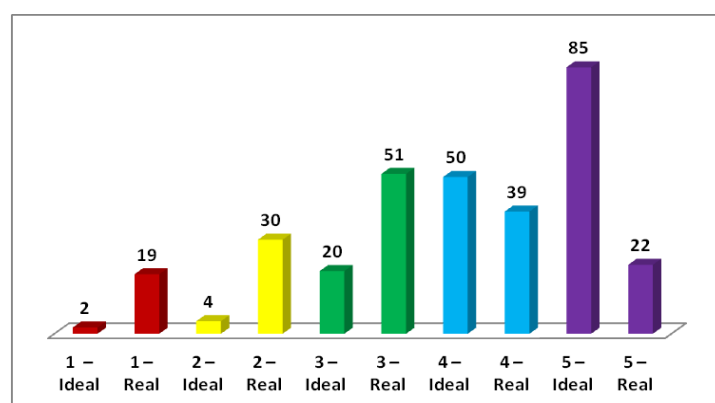


O significado do trabalho:

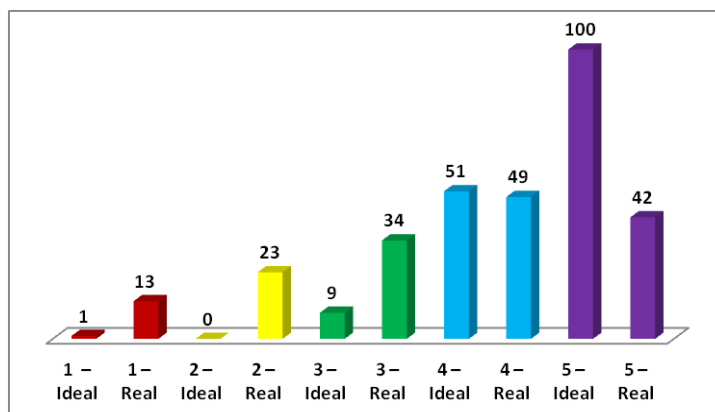
O profissional se identifica com a tarefa que lhe foi designada, no que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que o mesmo possui do resultado?



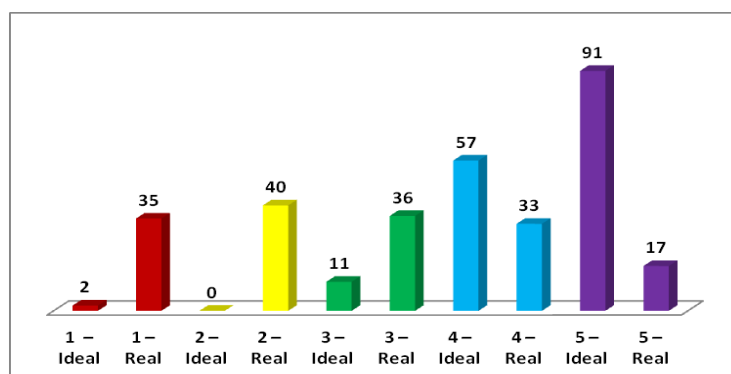
Ao designar a tarefa ao profissional, a gerência deixa claro sobre a importância da execução da mesma em relação ao próprio profissional, à organização e à sociedade?



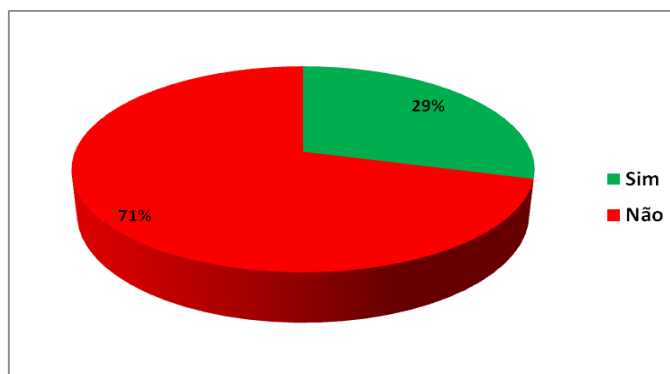
O profissional possui liberdade para planejar e executar o seu trabalho e se sentir responsável pelos seus resultados?



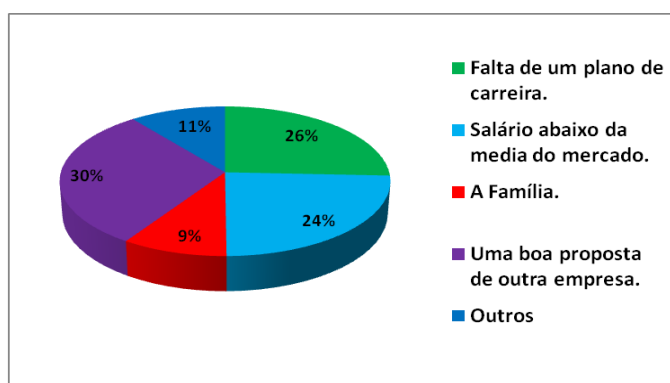
O gerente fornece, constantemente, feedback ao profissional referente à qualidade e à quantidade do seu desempenho?



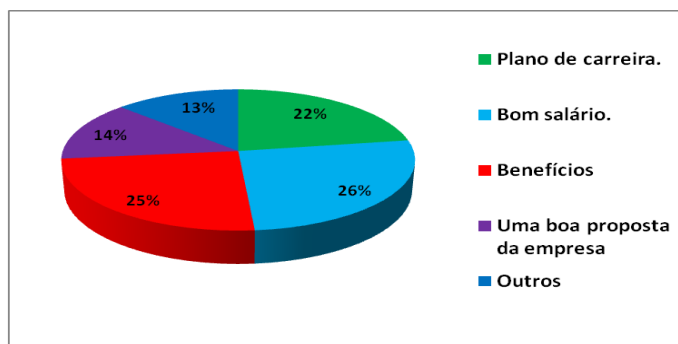
Atualmente você está cursando algum curso técnico ou graduação que não esteja relacionado com as suas funções na empresa?



O que estimula ou estimularia você a sair da empresa?

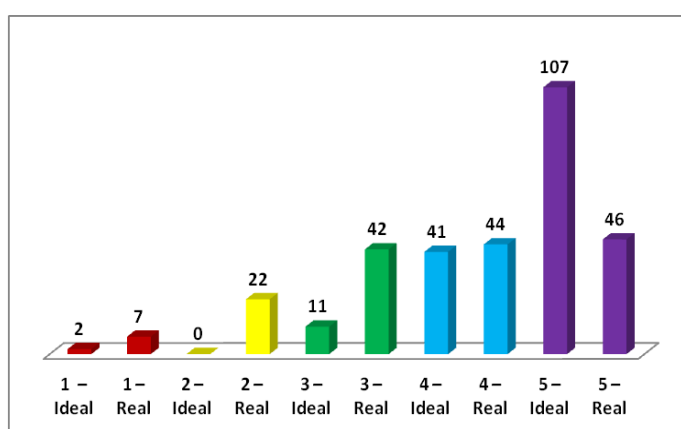


O que estimula você a ficar na empresa?

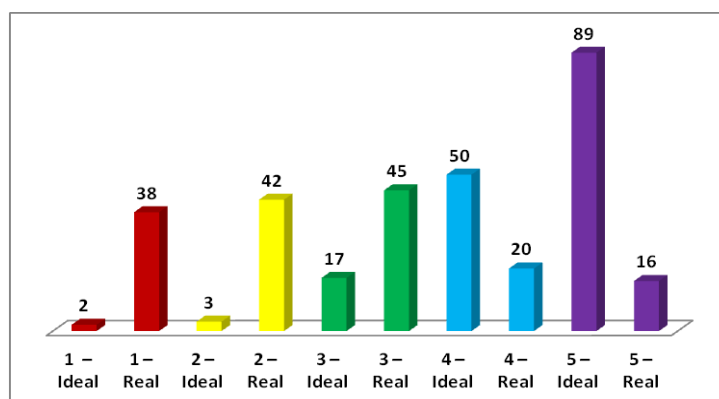


A organização e o profissional:

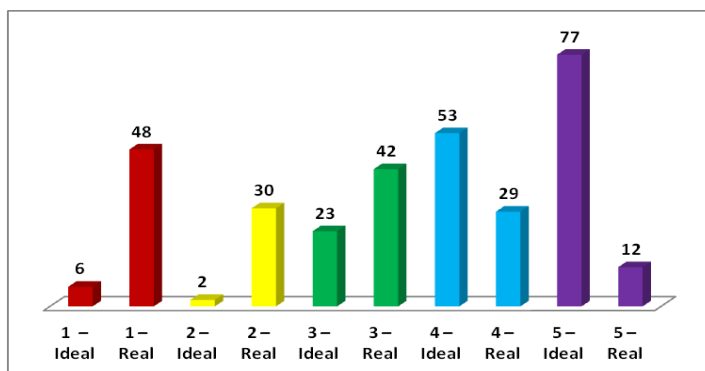
A organização permite que seus profissionais sejam eles mesmos?



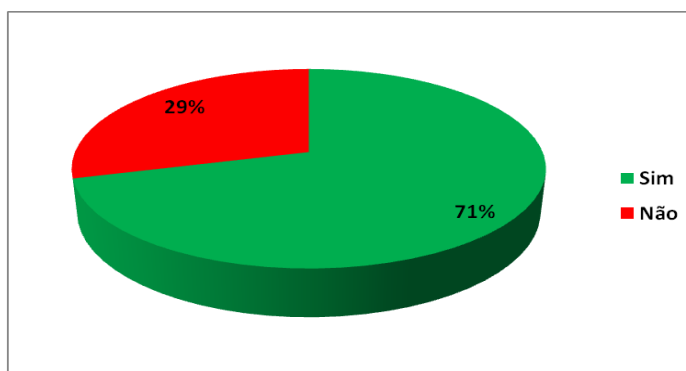
A organização exibe uma atitude de preocupação constante em apresentar o melhor ambiente de trabalho, investindo bastante no crescimento pessoal e profissional, onde o empregado pode vislumbrar o alcance de altos postos, oferecendo atividades extra-trabalho, como eventos sociais, etc?



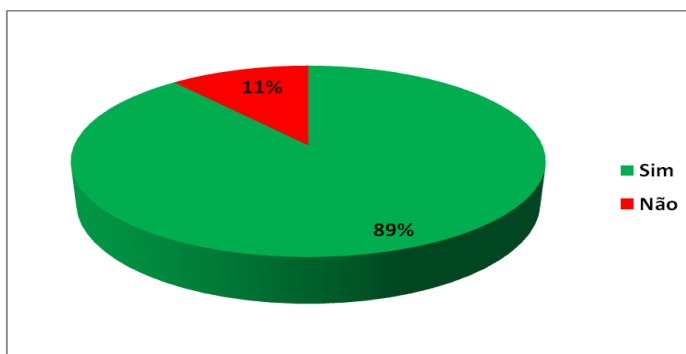
A organização estimula a participação dos empregados em decisões internas?



Você se considera como um membro importante da empresa?



Você gosta do que faz?



Gostaria de trabalhar em outro setor ou outra área de TI que exista na empresa?

