



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

VICTOR LUIZ DE LAURO EIRAS

**OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: COMO MOTIVAR
OS PROFISSIONAIS DE T.I**

Brasília

2015

VICTOR LUIZ DE LAURO EIRAS

**OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: COMO MOTIVAR
OS PROFISSIONAIS DE T.I**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Governança de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília

2015

VICTOR LUIZ DE LAURO EIRAS

**OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: COMO MOTIVAR
OS PROFISSIONAIS DE T.I**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Governança de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico aos meus pais que sempre fizeram de tudo para que eu e meus irmãos
tivéssemos de tudo e pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTO (S)

Dentre as muitas pessoas que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão desse estudo e do meu curso de pós-graduação. Gostaria de agradecer aos meus familiares que me proporcionaram essa oportunidade de aperfeiçoar os meus conhecimentos adquiridos na graduação e me apoiaram em todos os momentos desse processo. Por acreditarem em meus sonhos.

Agradeço ainda ao Júlio por ter acreditado em meu potencial e me incentivado a dar início a mais esse ciclo de aperfeiçoamento contínuo e por me motivar nos momentos em que pensei em desistir, além das cobranças ao longo do desenvolvimento desse estudo, sem essas cobranças possivelmente eu não teria concluído esse estudo.

As minhas colegas de curso e ao meu orientador pelos conselhos e conhecimentos transmitidos ao longo do curso e do estudo e que me seguirão ao longo dos anos. Da vivência harmoniosa que tivemos ao longo do curso e que pretendo levar ao longo da vida.

Aos meus amigos que presenciaram comigo todos os momentos desse ciclo, me motivando e incentivando a nunca desistir dos meus objetivos.

E por último e não menos importante, a instituição de ensino Uniceub. Pelo ensino de excelência transmitido por meio dos seus mestres e pela presteza com que sempre fui atendido por toda a equipe da universidade.

RESUMO

A fácil adaptação a diversos ambientes e a busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras fez dos profissionais da área de tecnologia da informação peças fundamentais para a continuidade das empresas no mercado. O dinamismo e a ampla oferta de emprego para esses profissionais no mercado com salários altíssimos contribuem para a sua alta rotatividade. Por esse motivo, a retenção desses profissionais se tornou um novo desafio a ser enfrentado pela área de Gestão de Pessoas. Essa monografia tem a finalidade de mensurar o impacto que a alta rotatividade desses profissionais ocasiona em três empresas (uma do setor público e duas do setor privado) e de identificar o perfil dos profissionais de tecnologia da informação dessas empresas, visando a compreensão das suas necessidades e motivações dentro do ambiente de trabalho. Por meio da aplicação de um questionário, o estudo constatou que esses profissionais estão em busca de segurança, desafios e reconhecimento em seu ambiente de trabalho, além de possibilitar fazer a distinção entre os profissionais de tecnologia da informação, do funcionalismo público e do funcionalismo privado.

Palavras-chave: Rotatividade. Profissional de Tecnologia da Informação. Gestão de Pessoas. Motivação.

ABSTRACT

The easy adaptation to different environments and the search for the development of innovative solutions made of professionals from the information technology area, fundamental assets to the continuity of companies. The dynamism and availability of jobs for these professionals in the market paying very high salaries contribute to its high turnover. Therefore, the retention of these professionals has become a new challenge to be faced by the area of Personnel Management. This monograph is intended to measure the impact that the high turnover of these professionals leads to businesses and to identify the profile of information technology professionals, seeking to understand their needs and motivations within the workplace. Through the application of a questionnaire, the study found that these professionals are seeking security, challenges and recognition in their work environment, and enabled distinguish between information technology professionals, the civil public staff and the private sector employees.

Key words: Turnover. Information Technology Professionals. Personnel Management. Motivation.

SUMARIO

INTRODUÇÃO	9
Contextualização do problema	10
Justificativa da pesquisa	10
Descrição do objetivo	11
Objetivo geral	11
Objetivos Específicos	11
Metodologia da pesquisa	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 Teorias Motivacionais	15
1.1.1 A Teoria das Necessidades de Maslow.....	17
1.1.2 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor	18
1.1.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	20
1.1.4 Teoria das Expectativas de Victor Vroom.....	22
1.1.5 Teoria de Estabelecimento de Metas de Edwin Locke	23
1.2 O Profissional de Tecnologia da Informação	23
1.3 Os custos da Rotatividade de Profissionais para as empresas	25
1.3.1 A Rotatividade	25
1.3.2 Os custos da Rotatividade.....	27
2 LEVANTAMENTO DE DADOS	29

2.1 Empresa 1	29
2.2 Empresa 2	32
2.3 Empresa 3	36
2.4 Empresa Pública X Empresa Privada	39
2.4.1 Empresa Privada	39
2.4.2 Empresa Pública	42
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DA EMPRESA 1	52
APÊNDICE B – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DA EMPRESA 2	55
APÊNDICE C – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DA EMPRESA 3	58
APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DAS EMPRESAS PRIVADAS	61
ANEXO A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	64

INTRODUÇÃO

Com a globalização, o acesso das pessoas e das organizações na obtenção de informações se tornou uma tarefa fácil, com isso, as empresas encontraram um novo desafio, a de administrar as informações de forma rápida e estratégica com a finalidade de tornar essas informações sua principal arma contra os seus concorrentes, destacando-as no mercado.

A Tecnologia da Informação se tornou uma área bastante sensível e imprescindível para as organizações, podendo impactar diretamente em sua continuidade. Por esse motivo, as organizações necessitam ter em seu quadro funcional os profissionais mais qualificados e motivados, para que assim, possam agregar mais capital intelectual para empresa, destacando-a de seus concorrentes. Levando o fato apresentado em consideração, a área de Gestão de Pessoas deixou de ser apenas um setor administrativo, que antes era responsável apenas por realizar atividades administrativas, financeiras e de admissão e rescisão para se tornar um setor estratégico para as organizações.

O colaborador deixou de ser apenas uma ferramenta e um recurso da organização, passando a ser visto também como um parceiro. Essa nova realidade trouxe consigo um novo perfil de profissional, o da Tecnologia da Informação ou geração Y. Esse novo profissional é reconhecido por seu dinamismo, objetividade, criatividade e sede por desafios e novidades, muito oposto do antigo profissional, aquele que geralmente ficava sempre na mesma empresa com o intuito de construir uma carreira e que geralmente desenvolvia seu trabalho de forma mecânica e padronizada, sem se preocupar com a inovação.

Contextualização do problema

O profissional de Tecnologia da Informação tem como principais características a vontade de sempre estar procurando novos desafios, essa sede por desafios misturados com a sua facilidade na obtenção de informações faz com que esses profissionais migrem de uma organização para outra com muita facilidade e naturalidade, ocasionando assim, uma perda de capital intelectual para organização, além do impacto financeiro que a rotatividade acarreta nas contas da organização.

- O que podemos fazer para reter por mais tempo nossos profissionais de T.I?
- Qual o impacto direto e indireto da alta rotatividade de profissionais de T.I?
- Quais as necessidades e desafios de um profissional de T.I?
- Como as empresas podem atender a essas necessidades e desafios?

Justificativa da pesquisa

A monografia visa elaborar um estudo acerca do perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação, procurando assim, identificar e classificar quais as necessidades que esses profissionais possuem e como essas necessidades podem ser saciadas, ou seja, descobrir o que o profissional de Tecnologia da Informação procura quando é admitido na organização e quais os meios que a organização pode utilizar a fim de reter esse profissional.

Esse estudo nos permitirá também analisar qual o impacto e os custos que a rotativa ocasiona para as organizações, para assim, mensurarmos a importância da Gestão de Pessoas nas organizações e como as medidas de retenção de funcionários são importantes para que a organização possa economizar.

Descrição do objetivo

Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é identificar as causas dos altos índices de rotatividade na área de Tecnologia de Informação em três empresas de Brasília, sendo uma do setor público e duas do setor privado.

Objetivos Específicos

- Identificar as necessidades e os interesses dos profissionais de T.I
- Traçar o perfil dos profissionais de T.I
- Mapear o custo da rotatividade de T.I

Metodologia da pesquisa

O estudo foi elaborado através da aplicação de um questionário quantitativo em três empresas. O questionário será baseado nos conceitos apresentados na teoria de Maslow e terá a finalidade de traçar um perfil sobre a motivação do profissional de Tecnologia da Informação.

O resultado encontrado na aplicação do questionário contribuirá para compreendermos como funciona a escala de necessidades dos profissionais de T.I, o que possibilitará o desenvolvimento de teorias motivacionais voltadas para o profissional de T.I e assim, retê-los.

E para concluir a base dos estudos, serão pesquisados os custos diretos e indiretos da rotatividade de um profissional. Para que essas pesquisas sejam realizadas, serão utilizados artigos de revistas científicas a fim de balizar os custos da rotatividade. Após a conclusão da coleta dos dados apresentados acima, será realizada uma análise desses referidos dados e em seguida será feita a apresentação dos resultados encontrados que apontarão as necessidades e os custos que um profissional de T.I proporciona para uma empresa.

O presente trabalho foi então estruturado em 02 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se as referências teóricas que foram utilizadas como base para o desenvolvimento da monografia, o segundo e último capítulo são apresentadas as consolidações dos resultados dos questionários aplicados em cada empresa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão de Pessoas é a área responsável por fazer a intermediação entre a empresa e os seus profissionais, tendo como principal objetivo alinhar os interesses individuais de cada profissional com os objetivos, interesses e cultura da empresa de forma eficaz, sem que nenhuma das partes seja prejudicada.

Conforme Gil (2001), a Gestão de Pessoas é a área gerencial que tem a finalidade de realizar a cooperação de todas as pessoas que atuam dentro das organizações para atingir os objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Segundo Chiavenato (2004), os empregados são considerados os parceiros mais íntimos que as empresas possuem, pois, são os responsáveis por dar vida, energia e dinamismo para elas, sendo considerados o diferencial competitivo de cada uma, em contrapartida, as empresas são consideradas indispensáveis para que os empregados possam atingir os seus objetivos individuais, gerando assim, uma relação de dependência mútua entre ambas as partes.

Ainda segundo Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é fundamentada em três aspectos, são eles: a) o empregado como um indivíduo único, dotado de personalidade própria, b) o empregado sendo um impulsionador da organização e c) o empregado como um parceiro da organização, conduzindo-as a excelência.

A valorização das relações humanas no ambiente de trabalho surgiu da constatação que os fatores psicológicos e sociais influenciavam na produtividade dos funcionários. Esses estudos foram desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1927).

Para Gil (2001), a percepção da importância do profissional no ambiente corporativo proporcionou o surgimento da ideologia da harmonização entre capital intelectual e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Essa percepção contribuiu para o surgimento do processo de integração dos indivíduos dentro das organizações, proporcionando, assim, melhores resultados tanto para as empresas quanto para os funcionários que tiveram suas necessidades sociais e psicológicas satisfeitas.

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser considerada parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. (CHIAVENATO, 1999, p.7).

Conforme foi publicado na “The Communications of the ACM (CURTIS et al., 1988 apud SOUZA, 2004), foi perguntado aos vice-presidentes de engenharia das três maiores empresas de Tecnologia quais fatores são considerados mais importantes para que um projeto de software ser bem-sucedido. As respostas indicaram os profissionais envolvidos como sendo os responsáveis pelo sucesso do projeto e demonstrou que, a qualidade do sistema de informação depende mais da técnica e da motivação dos profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento utilizado.

Em seu artigo “Agente de Satisfação”, publicado pela revista Computerworld, edição de número 538, o CEO José Tolovi diz que propiciar um bom ambiente de trabalho pode contribuir para a retenção de funcionários. O autor ainda

diz que a existência de um bom ambiente de trabalho pode fazer com que o profissional recuse uma oferta com a remuneração melhor.

1.1 Teorias Motivacionais

A valorização profissional se tornou uma tarefa indispensável em uma empresa que almeja se manter e se destacar em um mercado cada vez mais exigente. Para isso, as empresas se utilizam de diversos conceitos capazes de motivar seus profissionais, ou nas palavras de Bergamini:

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. Embora abrangendo, atualmente, significações mais amplas em sua natureza interdisciplinar, o termo propõe uma noção dinâmica que representa a teoria de processo que ativa os comportamentos. (BERGAMINI, 1997, p.15).

Conforme citado por Gil (2001), a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. A motivação origina-se a partir de uma necessidade, onde, cada indivíduo possui motivações próprias que são geradas por necessidades distintas, que, quando satisfeitas, tendem a perder a força. O comportamento humano é reflexo do desejo do indivíduo em atingir um determinado objetivo, que muitas vezes, é desconhecido pelo próprio indivíduo.

Para Deci (1995 apud KESSLER, 2006), existem dois tipos de níveis de motivação, o externo e o interno, ambos também conhecidos respectivamente como, extrínsecos e intrínsecos. A motivação extrínseca está ligada ao estímulo através de recompensas materiais, e a intrínseca está ligada ao sentimento de realização pessoal e profissional.

Para Bergamini (1990), a motivação é similar à teoria de ação e reação, onde, um profissional ao ser estimulado a determinada ação, gera uma resposta a esse estímulo.

Em um estudo publicado em 1980 pelo Professor J.Daniel Couger e Robert Zawacki onde, foi aplicado 2500 questionários em 50 organizações diferentes, constatou que, os fatores motivacionais dos profissionais de Tecnologia da Informação variam muito pouco de uma cultura para outra. Os profissionais ligados à área de desenvolvimento de sistemas necessitam ser aprimorados.

Para Cunha (2008), a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente na motivação dos profissionais.

Segundo Robbins (2009), as teorias motivacionais foram criadas em sua maioria por norte-americanos, levando-se em consideração nos estudos à realidade dos profissionais norte-americanos. O autor exemplifica que a teoria de necessidades de Maslow poderia variar conforme a cultura dos países, como por exemplo, no México, Japão e Grécia, onde a pouca estabilidade de emprego, as necessidades de segurança estariam no topo de pirâmide.

No artigo “Seguindo bons exemplos” de Lucas Callegari, o autor lista as melhores empresas para se trabalhar em T.I. Mostrando as medidas utilizadas por várias empresas com o intuito de reter e motivar seus funcionários. Como o caso da gigante da internet Google que desenvolveu um programa chamado “Ser eu mesmo”, onde o funcionário recebia um valor de R\$ 150,00 para decorar sua estação de trabalho da sua própria maneira. Outro exemplo dado foi da empresa Acesso Digital, onde o presidente decidiu criar o programa “O Lugar Diferenciado”, onde concedeu a seus funcionários viagens ao exterior, bolsas de intercâmbio,

remuneração baseada no desempenho, horários flexíveis, liberou um Kart para seus funcionários e um salão para suas funcionárias.

1.1.1 A Teoria das Necessidades de Maslow

De acordo com Robbins (2009), Maslow definiu em sua teoria que as necessidades humanas são divididas em níveis hierárquicos, onde, quando uma necessidade é suprida, a outra se torna dominante, sendo que, nenhuma necessidade poderá ser completamente satisfeita.

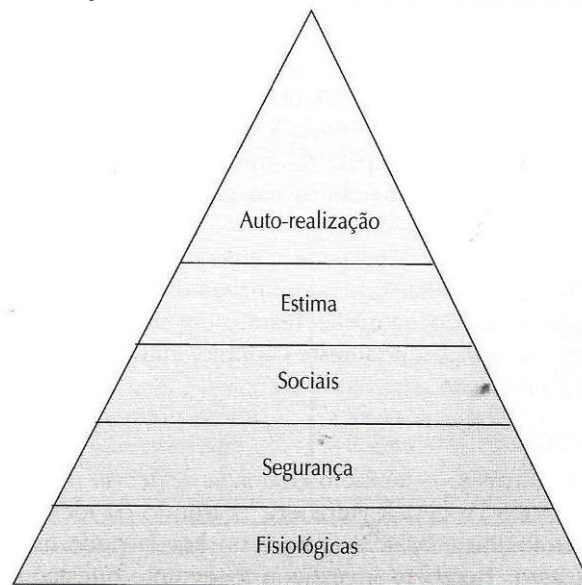
Segundo Gil (2001), as pessoas não são motivadas por recompensas financeiras. Para motiva-las, os gestores das empresas precisam conhecer melhor a personalidade de seus colaboradores e, através desse conhecimento, elaborar medidas que visam proporcionar uma melhor satisfação de suas necessidades.

Para Bergamini (2008), os cinco níveis hierárquicos são:

- **Necessidades Fisiológicas:** dizem respeito à sobrevivência do organismo. (Fome, vestimenta, abrigo, sono, sexo, etc.).
- **Necessidades de Segurança:** busca encontrar um ambiente livre de ameaças. (Medo de ser demitido, ambiente físico seguro).
- **Necessidades Sociais:** voltada a aceitação e amizade no grupo (se sentir aceito pelos outros).
- **Necessidades de Estima:** direcionada a busca de uma imagem positiva de si mesmo. (Amor próprio e respeito dos outros).

- **Necessidades de Auto Realização:** busca pela individuação, ou seja, atingir o seu potencial máximo como indivíduo. (Realização pessoal).

Figura 1 – Ilustração da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte – Robbins (2009)

Segundo Robbins (2009), a teoria de Maslow relaciona as duas primeiras necessidades extrínsecas e estão ligadas a fatores físicos e as demais necessidades são associadas a fatores psicológicos de cada indivíduo, ou seja, ligados a fatores cognitivos.

1.1.2 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

Segundo Rocha (1997), McGregor classificou em sua teoria os colaboradores em dois grupos distintos. O primeiro grupo é dos colaboradores que não gostam de trabalhar, e que, executam suas tarefas por meio de ordens. Os

colaboradores do primeiro grupo geralmente são motivados por recompensas financeiras. Já os colaboradores do segundo grupo, são motivados pela possibilidade de crescimento profissional e pessoal.

Para Robbins (2009), a Teoria de McGregor propõe duas visões distintas sobre o comportamento humano. A primeira visão é denominada de teoria X, onde, é ressaltado os pontos negativos dos colaboradores. A segunda visão é denominada de teoria Y, onde, é ressaltado os pontos positivos dos colaboradores.

Teoria X – Os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre tentam evitar o trabalho; Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas; Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível; A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstram pouca ambição. (ROBBINS, 2009, p. 50).

Teoria Y – Os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se; As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole, se tiverem comprometidas com os objetivos; Na média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade; Qualquer pessoa pode ter capacidade de tomar decisões inovadoras. Não se trata de privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas. (ROBBINS, 2009, p. 50).

Segundo Gil (2001), a Teoria de Douglas McGregor faz um referencial da postura dos gerentes em relação aos seus funcionários. Onde, na teoria X, o gerente é uma figura mais autoritária, centralizadora e inflexível com os seus funcionários e na teoria Y, o gerente assume uma postura mais flexível e integradora com seus funcionários, podendo também, um gerente possuir características de ambas as teorias.

Teoria X – Se não controla diretamente, a equipe não produz; às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; A maioria dos funcionários não possuem ambição e precisa de um empurrãozinho; As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados. (GIL, 2001, p. 207).

Teoria Y – Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; Seus empregados são capazes de se autocontrolarem; sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar. (GIL, 2001, p. 207).

Para Robbins (2009), não existem evidências que comprovem que as alterações do comportamento individual possam resultar em um funcionário mais motivado.

Para Cunha (2008), a teoria X enfatiza o tempo que é gasto instruindo um profissional com o que deve ser feito enquanto que, na teoria Y o profissional tem mais liberdade e oportunidade para expor sua ideia.

1.1.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo Robbins (2009), a Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida através de um levantamento acerca de como o indivíduo se sente nas mais diversas situações de trabalho. Pode-se concluir que, os pesquisados que se sentiam bem no trabalho relacionavam esse fato a si mesmo. Enquanto os que se sentiam insatisfeitos atribuíam esse fato a fatores externos, como por exemplo, as condições de trabalho.

Para Bergamini (2008), a teoria de Herzberg demonstrou que a motivação ocorre por meio de dois fatores diferentes, os que trazem satisfação e os que causam insatisfação. Os fatores que causam satisfação ao indivíduo são

considerados intrínsecos, e que, em sua ausência, não causa insatisfação. E os fatores que causam insatisfação ao indivíduo que são considerados extrínsecos, ou seja, que a sua presença não causa satisfação, mas que, a sua ausência causa insatisfação.

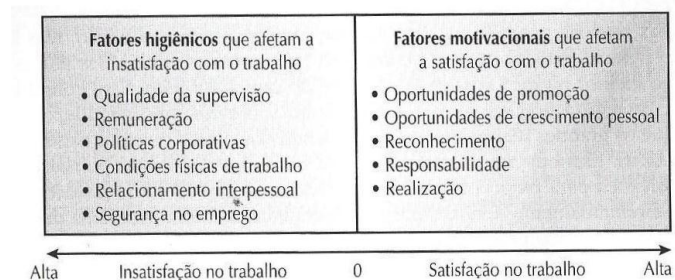
Para Kessler (2006), Herzberg concluiu que alguns pontos utilizados por ele são utilizados por Maslow em sua teoria de necessidades, onde diz que, os indivíduos são sempre motivados por fatores internos (motivacionais), mas se opôs ao classificar os fatores externos (de higiene) como sendo apenas fatores relacionados a movimento, o que não estimula o indivíduo.

Para Bergamini (2008), os dois fatores são:

- **Fatores de Higiene (insatisfação):** remuneração, condições de trabalho, segurança, supervisão e relação com subordinados.
- **Fatores de Motivação (satisfação):** reconhecimento, realização, progresso, o trabalho em si e o seu desenvolvimento como profissional.

Para Robbins (2009), aumentar a remuneração de um profissional com o intuito de eliminar a insatisfação não o fará mais motivado. Herzberg sugere então que os executivos deem ênfase em métodos voltados para a motivação interior de seus funcionários, como por exemplo: reconhecimento pelo trabalho executado de seus funcionários.

Figura 2 – Ilustração da Teoria dos dois Fatores de Herzberg



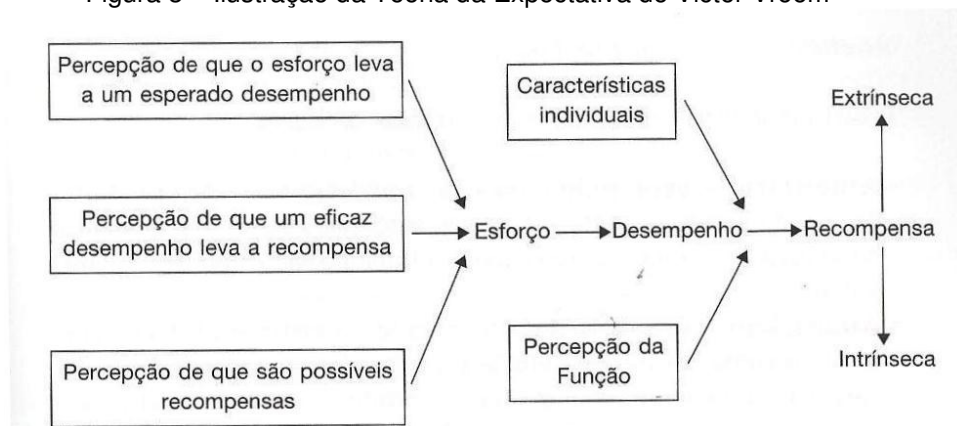
Fonte – Robbins (2009)

1.1.4 Teoria das Expectativas de Victor Vroom

Para Rocha (1997), a teoria desenvolvida em 1964 pelo psicólogo Victor Vroom relaciona a motivação das pessoas com três pontos: o esforço, o desempenho e a recompensa. O esforço exercido pela pessoa será o seu desempenho que será recompensado. A recompensa poderá ser intrínseca ou extrínseca.

Para Scianni (2005), a teoria de expectativas reconhece que não existe um princípio universal que propiciara a motivação nas pessoas. A teoria se sustenta na filosofia que todas as pessoas executam algum tipo de atividade esperando obter sempre algo em troca. Que o esforço e o desempenho utilizado para a execução de determinada atividade serão recompensados, tanto para os objetivos da empresa, quando para os seus objetivos pessoais.

Figura 3 – Ilustração da Teoria da Expectativa de Victor Vroom



Fonte – Rocha (1997)

1.1.5 Teoria de Estabelecimento de Metas de Edwin Locke

Segundo Scianni (2005), a teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Edwin Locke, na década de 1960 parte do princípio da motivação através do estabelecimento de metas e objetivos. Ainda segundo a autora, a teoria se baseia na definição de metas que os profissionais deverão atingir. A teoria possui fortes impactos nas avaliações de desempenho e de produtividade.

Para Robbins (2009), A definição de objetivos específicos difíceis tende a apresentar melhores resultados, em comparação com objetivos genéricos. O autor acredita que os objetivos difíceis proporcionam altos índices de desempenho dos funcionários, tendo em vista que o mesmo terá que se esforçar mais para atingi-lo.

Segundo Scianni (2005), as metas estabelecidas com participação dos funcionários tendem a ser mais bem aceitas e aprovadas pelos mesmos, ocasionando assim bons resultados.

Segundo Robbins (2009), os resultados encontrados através da definição de metas estabelecidas com participação dos funcionários são muito controversos, pois, alguns funcionários apresentaram resultados mais positivos com a participação junto à chefia da definição das metas enquanto outros funcionários apresentam melhores resultados quando as metas são definidas apenas pela chefia.

1.2 O Profissional de Tecnologia da Informação

Segundo consta na matéria Apagão da edição 538 da revista Computerworld. O Observatório Softex definiu uma estatística onde, a indústria

Brasileira de Tecnologia da Informação contrata aproximadamente 600 mil profissionais de T.I por ano. Porém, o déficit desses profissionais aumenta mais a cada ano. De acordo com essa estatística, estimou em 2010, que o número de profissionais em falta no mercado de T.I foi de aproximadamente 75 mil profissionais, em 2011 esse número aumentou para aproximadamente 92 mil profissionais e em 2013 esse número deve ter atingido a marca de quase 200 mil profissionais.

Sergio Hart (2014) definiu em seu artigo “Tribos de TI: Como reconhecer, Motivar e Manter” o perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação como sendo profissionais oriundos da geração Y, com perfil técnico e personalidade mais introspectiva, ambiciosos, impacientes, gostam de se sentir desafiados, geralmente ficam pouco tempo nas empresas, gostam de sempre estar aprendendo coisas novas, demandam de alta flexibilidade de horários e formas de trabalho, e possuem grande capacidade de resolver análises complexos.

Roberta Prescott (2008) definiu em seu artigo “Geração Y” o perfil dessa nova geração de profissionais como sendo profissionais acelerados, antenados e dinâmicos. Essa nova geração de profissionais busca resultados e reconhecimentos em curto prazo, gostam de fazer várias coisas ao mesmo, anseiam por inovação e são bastante questionadores.

Para o CIO Mary Brandel (2011). Para gerenciar os profissionais de Tecnologia da Informação os gestores precisam adotar algumas medidas, sendo elas: focar no resultado e não no processo, isso permite que sua equipe tenha liberdade para desenvolver a demanda. Saber escutar a ideias de sua equipe e possuir uma visão sem preconceitos ou pré-julgamentos. Saber extrair de sua

equipe o máximo possível e saber que gerenciar não é saber mais que todos da equipe e sim saber guia-los a direção certa.

De acordo com Edileuza Soares (2011). Os salários dos profissionais de Tecnologia da Informação veem crescendo acima da inflação desde 2003, isso ocorre devido ao crescimento da demanda por tecnologia juntamente com o déficit de profissionais qualificados no mercado.

No artigo “Seguindo bons exemplos” de Lucas Callegari (2011), o autor lista as melhores empresas para se trabalhar e cita medidas criativas que tem sido empregada por algumas empresas visando a diminuição da rotatividade desses profissionais que são considerados estratégicos. Essas medidas vão desde o patrocínio de viagens para o exterior, cursos de especialização, flexibilização de horário, programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho, programas que permitam aos seus colaboradores terem a liberdade de decorarem as suas próprias mesas.

1.3 Os custos da Rotatividade de Profissionais para as empresas

1.3.1 A Rotatividade

Conforme Chiavenato (2004), a rotatividade é o efeito ocasionado por fenômenos internos ou externos das organizações que influenciam no comportamento dos colaboradores.

Para Chiavenato (2002), turnover é o termo que define o fluxo de funcionários dentro da empresa em um determinado período. É a relação entre os funcionários que são admitidos em relação aos funcionários que são desligados da empresa. Segundo o autor, existem dois tipos de desligamentos: os que são por iniciativa da empresa e os que são por iniciativa do funcionário.

Ainda Segundo Chiavenato (2004), o desligamento por iniciativa do colaborador está relacionado a motivos pessoais e profissionais, ou seja, quando o colaborador se sente desmotivado com o serviço executado ou quando o mesmo recebe uma oportunidade melhor fora da empresa em que atua.

Conforme Mobley (1992 apud BORGES, 2011), o administrador de recursos humanos deve ser capaz de diagnosticar a natureza e as causas dos altos índices de turnover, avaliar quais as consequências que o turnover ocasiona nas empresas e desenhar políticas, práticas e programas que visam diminuir a rotatividade na empresa.

Segundo Pontes (2001 apud ECKERT, 2011), a rotatividade dos funcionários está relacionada diretamente com a falta de planejamento no momento de sua admissão. Havendo um planejamento bem estruturado e um investimento por parte da empresa em programas de desenvolvimento e treinamento para seus colaboradores, com o intuito de promovê-los, isso poderia diminuir o número de funcionários desligados.

Para Franco [2010], o turnover pode ser calculado a pedido da empresa ou dos colaboradores, o mesmo pode ser calculado de forma setorial, global ou por níveis hierárquicos.

1.3.2 Os custos da Rotatividade

Segundo Foina (2012), a demissão de um profissional em uma empresa pode acarretar na perda do Know How, ou seja, aquele conhecimento que o profissional possui em seu cérebro e que muitas vezes não é documentado.

Para Chiavenato (1998), os custos relacionados com o desligamento de um profissional podem ser definidos em três tipos de custos: os custos primários, os custos secundários e os custos terciários. Os custos primários são aqueles ligados a substituição do colaborador (recrutamento e seleção, publicidade, entrevistas, registro do profissional, custo com a documentação e com formulários, custos rescisórios, multas rescisórias, entrevistas de desligamento, entre outros), os custos secundários são aqueles com reflexos de curto prazo, (perda de produtividade, desmotivação da equipe, custos com as horas extras que os colaboradores terão que fazer para suprir com as tarefas do colaborador desligado, entre outros) e os custos terciários que são aqueles que são percebidos a médio e longo prazo ,(aumento da taxa de seguros, depreciação de equipamentos e o aumento do salário oferecido inicialmente).

Na definição de Mankin (2001 apud ECKERT, 2011), os custos relacionados com o turnover podem ser explícitos e implícitos. Os custos explícitos estão diretamente relacionados com as perdas financeiras e os custos implícitos estão diretamente relacionadas as perdas sem custos financeiros.

Para Mobley (1992 apud BORGES, 2011), uma das vantagens do turnover é que, com a entrada de novos colaboradores, a empresa passa a ganhar com novos conhecimentos, novas visões e novas ideias.

Ainda segundo Mobley (1992 apud FRANCO, 2010), um dos grandes pontos negativos oriundos da alta rotatividade de profissionais vem do impacto que a falta desses profissionais considerados estratégicos ocasionará para o cumprimento dos projetos da empresa, podendo acarretar no seu adiamento ou no seu cancelamento, proporcionando assim prejuízos financeiros.

2 LEVANTAMENTO DE DADOS

2.1 Empresa 1

A **EMPRESA 1** surgiu como o resultado de um projeto inovador que, no final da década de 90, disponibilizou um portal de cursos online. O sucesso do projeto fez com que os executivos da empresa se atentassem para a educação a distância como um novo nicho de mercado. Desde então, destaca-se por apresentar ao mercado uma gama de soluções que englobam todo o processo de criação, produção e gestão de educação à distância com comprometimento, ética, inovação, qualidade e visão estratégica em negócios em EAD. Conta com mais de 240 colaboradores nas unidades de Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo.

Foram aplicados 7 questionários, o que representa **78%** dos colaboradores do setor de tecnologia da filial, situada em Brasília, onde, aproximadamente 80% dos profissionais que compõem o setor de tecnologia são do sexo masculino. A **EMPRESA 1** tem por objetivo desenvolver soluções tecnológicas para a aprendizagem à distância, por isso, o setor de Tecnologia é imprescindível para a continuidade da empresa.

Os questionários preenchidos pelos colaboradores da **EMPRESA 1** foram consolidados e anexados no Apêndice A. Foi realizada uma correlação entre os itens do questionário visando à caracterização do perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação o qual resumimos a seguir.

Os colaboradores dessa empresa procuram um emprego onde possuam um equilíbrio pessoal e profissional. São precavidos em relação aos riscos do mercado de trabalho, pensam duas vezes antes de aceitar uma oferta de emprego,

mesmo que a remuneração oferecida seja um pouco melhor. Estariam dispostos a trocar de emprego se o salário oferecido fosse no mínimo 30% acima de seus salários atuais.

Eles também procuram um trabalho dinâmico e desafiador, onde possam ter a possibilidade de criar e aprender coisas novas. Buscam desenvolver soluções inovadoras e estão dispostos a realizar cursos de aperfeiçoamento e capacitação, mesmo que esses cursos sejam fora do seu horário de trabalho.

Esses profissionais não se sentem confiantes para adotarem o trabalho remoto (*home office*). Eles acreditam não serem capazes de administrar o seu tempo da forma com que possam produzir mais trabalhando em casa, mas gostariam de ter um emprego onde não tivessem mais que acordar cedo.

A segunda correlação está relacionada com a visão que os colaboradores possuem acerca do trabalho que executam hoje na **EMPRESA 1**. Eles acreditam que o trabalho que realizam contribui para o desenvolvimento da comunidade onde vivem, além de influenciar nas decisões da empresa. Seus familiares têm conhecimento e orgulho do trabalho que executam.

Disseram ainda receber os equipamentos necessários para realizar suas tarefas. Estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho. Acreditam que o volume de trabalho é um fator irrelevante, além de acharem que um cargo de chefia não representaria um sucesso profissional.

A terceira correlação refere-se à concepção que os colaboradores possuem em relação ao seu ambiente de trabalho.

Os colaboradores se sentem bem aceitos em seu ambiente de trabalho. Levariam em consideração as pessoas que trabalham na empresa e principalmente, sua equipe de trabalho, antes de aceitarem uma oferta de emprego ou mudança de

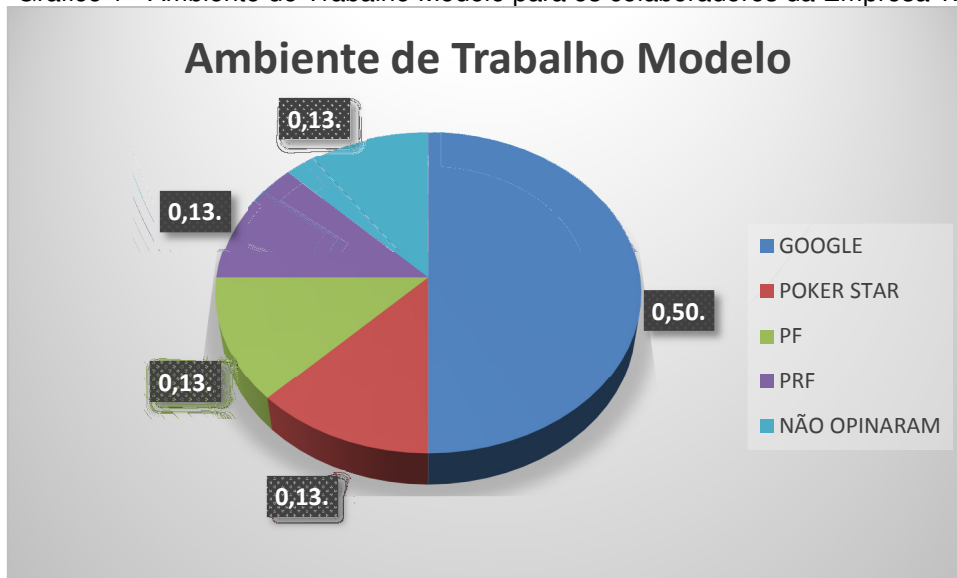
função. Sentem também que seus superiores reconhecem os serviços que prestam para a empresa, além de acharem que são informados por eles sobre as mudanças que ocorrem na empresa.

Na visão desses colaboradores, o clima organizacional e reconhecimento profissional são fatores importantes para a sua permanência na empresa, além do que a ausência deles ser um fator desmotivador. Eles também acham que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa não geram os resultados esperados, pois, não são capazes de reter os colaboradores, mas estariam dispostos a indicar seus amigos para trabalharem na empresa. Quando perguntados qual a empresa/organização possui o modelo de ambiente de trabalho que os colaboradores gostariam de ver sendo aplicados, eles responderam que gostariam de ver o do Google, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Os colaboradores da **EMPRESA 1** possuem características da geração Y. São profissionais que procuram trabalhos desafiadores, dinâmicos e conscientes dos riscos que o mercado de trabalho oferece, por esse motivo são bem precavidos. Não se importando com o volume de trabalho impostos a eles. São solidários com a empresa, pois, enxergam-se como parceiros da empresa, preocupando-se com o seu crescimento e as suas metas. Acreditam que o trabalho que executam contribui para o desenvolvimento da sociedade em que vivem. Estão dispostos a realizar cursos de aperfeiçoamento fora do seu horário de trabalho pensando nas melhorias que esse curso ocasionará para a empresa.

Em contra partida, esperam encontrar no local onde trabalham um bom clima organizacional, reconhecimento e aceitação dos seus colegas de equipe e de seus superiores. São profissionais que levam seus colegas de trabalho e seus superiores em consideração antes de aceitar uma oferta de emprego.

Gráfico 1 - Ambiente de Trabalho Modelo para os colaboradores da Empresa 1.



Fonte – elaborado pelo autor do trabalho.

2.2 Empresa 2

A **EMPRESA 2** é o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. Essa organização deve exercer, também, como órgão central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

Atua em todo o território nacional, por meio de suas filiais espalhadas por todos os estados brasileiros. O estudo foi realizado com base nas respostas fornecidas através da aplicação de 9 questionários, o que representa cerca de **41%** dos servidores de um dos setores de Tecnologia da Informação da sede do órgão em Brasília. As respostas fornecidas foram consolidadas e anexados no Apêndice B.

Os servidores da **EMPRESA 2** possuem características da teoria X e da teoria Y de McGregor. Essas duas características de profissionais mostram pontos de vistas opostos. Não possuem tanta preocupação em relação ao mercado de trabalho, tendo em vista o seu regime de contratação. Por esse motivo, estariam dispostos a aceitar uma proposta de emprego que oferecesse a mesma remuneração, mas que propiciasse mais benefícios, o que ocasiona mais concorrência entre os órgãos.

Os servidores desse órgão pontuaram o equilíbrio pessoal e profissional como sendo o ponto mais relevante no momento em que estão procurando um emprego. Ficaram divididos quando perguntados se pensariam duas vezes antes de aceitar uma proposta cuja remuneração financeira fosse um pouco melhor. Estariam dispostos a aceitar uma oferta de mudança de emprego por qualquer pequeno aumento de salário (entre 0% a 25% acima do seu salário atual).

Eles também procuram por um emprego em que possam desenvolver soluções inovadoras, o que demonstra que gostam de serviços desafiadores. Acreditam que um cargo de chefia não representaria o seu sucesso profissional.

Os servidores dessa organização se sentem confiantes para aderirem ao trabalho remoto (*home office*). Eles acreditam serem capazes de administrar o seu

tempo de forma a otimizar a sua produção, mas não consideram a possibilidade de acordar mais tarde como ou benefício no seu trabalho e, portanto, é irrelevante para eles.

O trabalho que executam está diretamente ligado ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Mas os servidores da **EMPRESA 2** não creem que o trabalho que executam contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vivem e nem que influenciam nas decisões da empresa, apesar de acharem que esses fatores sejam relevantes em um emprego qualquer.

A metade dos servidores disse que os seus familiares têm consciência do local onde trabalham e sentem orgulho do trabalho que realizam, mesmo sendo essa opinião irrelevante para eles.

Os servidores disseram receber os equipamentos necessários para a realização dos seus afazeres. Disseram ainda estarem dispostos a dar mais de si para concluírem um trabalho. Mas ficaram divididos ao responderem se o volume e o trabalho executado seriam levados em consideração no momento de decidirem aceitar um novo emprego.

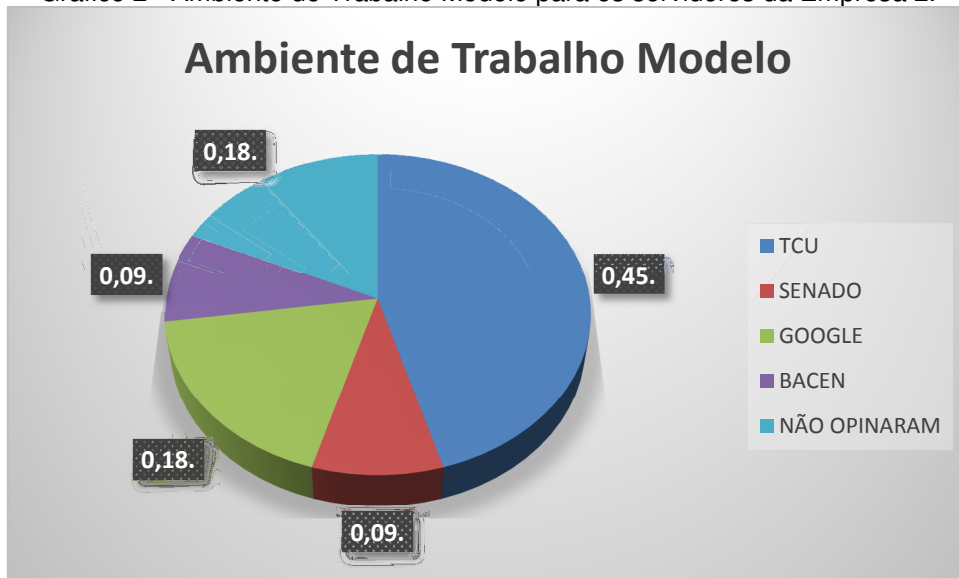
Disseram ainda estarem dispostos a realizar cursos de capacitação a aperfeiçoamento visando o acréscimo em seus salários, sem avaliarem o impacto desses cursos no crescimento da empresa. Apenas, Um pouco mais da metade, disseram estar dispostos a fazer cursos fora do seu expediente visando o crescimento da empresa.

Os servidores da **EMPRESA 2** se sentem bem aceitos em seu ambiente de trabalho. Mas a metade disse que não levariam as pessoas e a sua equipe em

consideração no momento de aceitarem uma oferta de emprego ou de mudança de função, pois não acha isso um fator relevante.

Na visão dos servidores, o reconhecimento profissional e o clima organizacional são pontos considerados relevantes para a sua permanência na empresa. Eles também disseram não acreditar que as campanhas motivacionais promovidas por sua empresa sejam capazes de reter os servidores, mas estariam dispostos a indicaria seus amigos para trabalham na empresa. Quando perguntados qual a empresa/organização possui o modelo de ambiente de trabalho que os colaboradores da **EMPRESA 2** gostariam de ver sendo aplicados, eles responderam que gostariam de ver o que é aplicado no Tribunal de Contas da União (TCU), conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Ambiente de Trabalho Modelo para os servidores da Empresa 2.



Fonte – elaborado pelo autor do trabalho.

2.3 Empresa 3

A **EMPRESA 3** é considerada hoje a maior empresa brasileira de Teste e Qualidade de Software. Possui mais de 900 funcionários e conta com escritórios nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e no Distrito Federal, atendendo a todo o território nacional. Pioneira no Brasil no mercado de Teste de Software, trouxe o conhecimento desta área para o país, além de ser grande responsável por dar à carreira de Testador o seu devido reconhecimento no mercado nacional.

Essa empresa possui larga experiência baseada em milhões de horas-homem dedicadas exclusivamente a projetos em Teste e Qualidade de Software em empresas de diversos segmentos de negócios, com predominância para os setores financeiro, telecomunicações, serviços e varejo.

Foram aplicados 4 questionários na **EMPRESA 3** que foram consolidados e anexados no Apêndice C e servirão de base para o estudo que definirá o perfil desses colaboradores.

Os colaboradores da **EMPRESA 3** buscam um emprego onde consigam se sentir especiais e ao mesmo possuir um equilíbrio pessoal e profissional. São precavidos em relação aos riscos do mercado, pois, disseram que pensariam duas vezes antes de aceitarem uma oferta de emprego, mesmo que a oferta em questão ofereça uma remuneração financeira um pouco melhor. Estariam dispostos a trocar de emprego se a remuneração oferecida fosse no mínimo 30% acima da que recebem atualmente.

Eles também procuram um emprego onde consigam ter a oportunidade de desenvolver soluções inovadoras e ao mesmo tempo aprender coisas novas. Estariam dispostos a realizar cursos de capacitação e aperfeiçoamento fora do seu horário de trabalho visando contribuir com o crescimento da empresa, mesmo que ganhassem um aumento em sua remuneração.

Disseram ainda serem capazes de administrar o seu tempo de forma a apresentar resultados favoráveis trabalhando remotamente, mas que ainda assim não gostariam de aderir ao trabalho remoto e nem estariam dispostos a aceitar um emprego apenas em função do horário de início da jornada de trabalho ser mais tarde.

Os profissionais dessa empresa acreditam que o trabalho que realizam influência nas decisões da empresa, além de contribuir para o desenvolvimento da sociedade em que vivem. Seus familiares têm conhecimento e orgulho do trabalho que executam.

Disseram também que o trabalho que executam seria um ponto importante a ser observado na hora de aceitar um emprego, mas que o volume de trabalho não influenciaria em sua decisão e que estariam dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho. Acreditam ainda receber os equipamentos necessários para tocar com seu trabalho e que não consideram o cargo de chefia como sendo seu sucesso profissional.

Os colaboradores disseram se sentir bem aceitos em seu ambiente de trabalho. E que levariam em consideração as pessoas do seu trabalho, além da sua

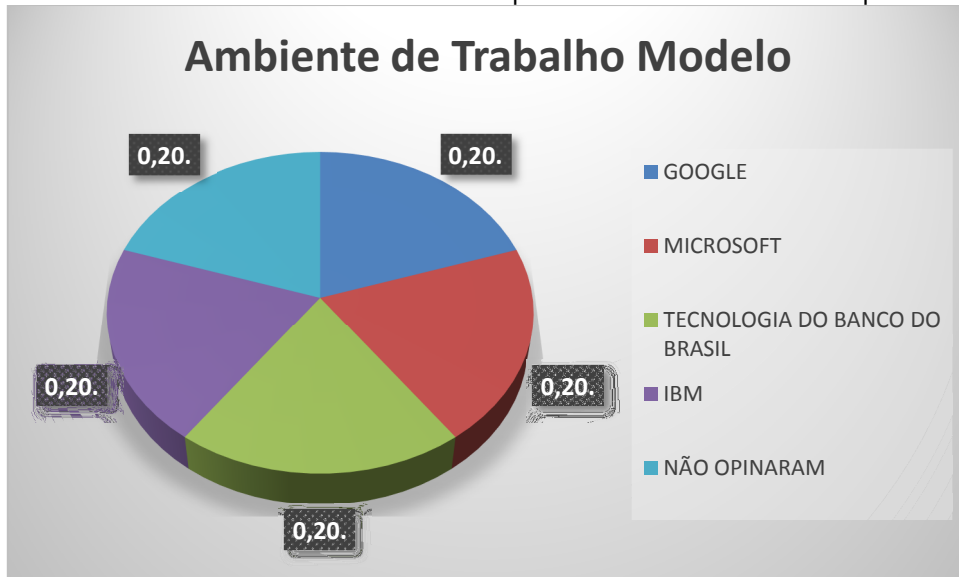
equipe de trabalho em consideração antes de aceitarem uma oferta de emprego ou uma mudança de função.

Eles também acreditam que seu trabalho é reconhecido por seus superiores e acham que são informados por seus superiores sobre as mudanças ocorrem na empresa.

Na visão desses colaboradores, o reconhecimento profissional não seria um fator capaz de desmotiva-los, mas que o clima organizacional seria capaz de influenciar em sua permanência na empresa. Eles também acham que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa não são capazes de reter os colaboradores, mas estariam dispostos a indicar seus amigos para trabalharem na empresa. Quando perguntados qual a empresa/organização possui o modelo de ambiente de trabalho ideal, eles não explicitaram uma empresa/organização definida, mas sim várias empresas como modelo. Todas as empresas/organizações citadas estão ligadas a área de tecnologia, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Os colaboradores da **EMPRESA 3** possuem um perfil dinâmico e colaborativo. São profissionais engajados com a realização dos seus objetivos pessoais e com os objetivos da empresa. Levam o clima organizacional, a comunicação e os seus relacionamentos com seus colegas de trabalho e seus superiores um fator imprescindível para sua permanência na empresa.

Gráfico 3 - Ambiente de Trabalho Modelo para os colaboradores da Empresa 3.



Fonte – elaborado pelo autor do trabalho.

2.4 Empresa Pública X Empresa Privada

O estudo a seguir tem a finalidade de definir o perfil dos colaboradores das **EMPRESAS PÚBLICAS** e das **EMPRESAS PRIVADAS**. Esse tópico do trabalho contribuirá para a compreensão que possuímos acerca das necessidades dos profissionais de Tecnologia da Informação nas diversas esferas de trabalho.

2.4.1 Empresa Privada

As **EMPRESAS PRIVADAS** têm como principal característica a captação de recursos financeiros visando à obtenção de lucros. Por esse motivo, as cobranças e as expectativas da empresa para/com os seus profissionais nos

diversos setores da empresa são altíssimas, o que, muitas vezes, ocasiona na desmotivação desses profissionais.

Os trabalhadores das **EMPRESAS PRIVADAS** são regidos pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A maior desvantagem encontrada em se trabalhar no regime privado é a instabilidade que os trabalhadores têm em seu ambiente de trabalho.

O estudo para a definição do perfil dos profissionais de tecnologia da informação das **EMPRESAS PRIVADAS** será realizado em decorrência do cruzamento dos dados consolidados da **EMPRESA 1** e da **EMPRESA 3** e que foram anexados no Apêndice D.

Os colaboradores da **EMPRESA PRIVADA** almejam um emprego onde consigam obter um equilíbrio profissional e pessoal e a metade deles responderam que procuram algo em que se sintam especiais. São conscientes dos riscos do mercado, por esse motivo, disseram pensar duas vezes antes de aceitarem uma oferta de emprego, mesmo que a oferta represente uma remuneração um pouco acima dos seus salários atuais. Estariam dispostos a trocar de emprego caso a remuneração oferecida fosse no mínimo 30% acima do atual.

Eles também procuram um emprego onde tenham a oportunidade de desenvolver soluções inovadoras e ao mesmo tempo se aperfeiçoando constantemente. Estariam dispostos a realizar cursos de capacitação, mesmo que esses cursos sejam fora do seu horário de trabalho. A metade deles disseram realizar um curso visando o crescimento da empresa.

Disseram ainda que não se sentem confiantes em adotarem o home office, mas que se seriam capazes de administrar o seu tempo de forma a otimizar os resultados trabalhando como home office, além de disserem que não acham atrativo um emprego onde não tenham que acordar cedo.

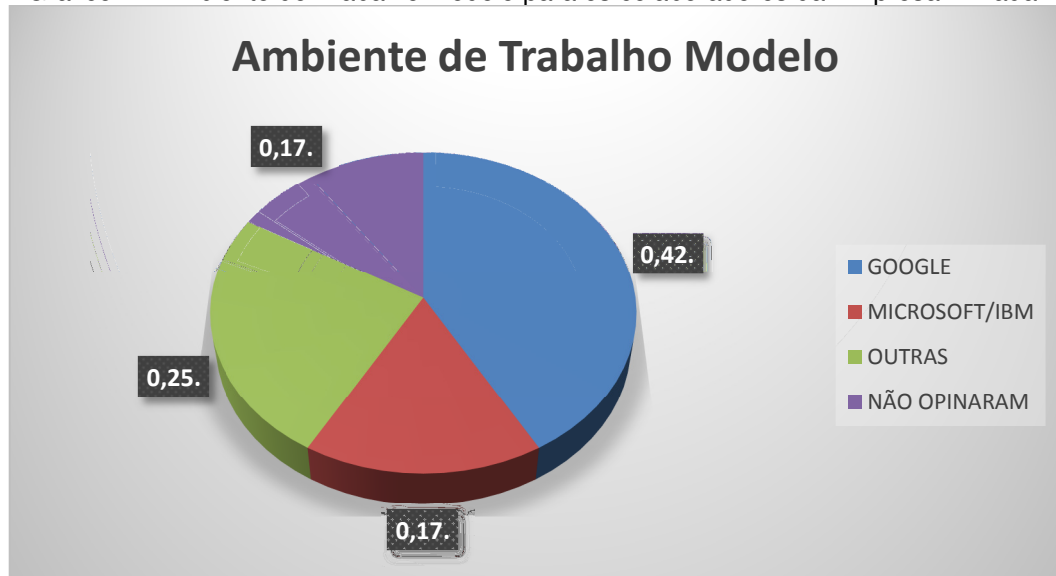
Os colaboradores da **EMPRESA PRIVADA** acreditam que o trabalho que executam contribui para o desenvolvimento da sociedade onde vivem, além de influenciar nas decisões da empresa. Disseram que seus familiares têm consciência e orgulho do trabalho que eles executam. Disseram ainda receber todos os equipamentos necessários para a realização dos seus afazeres. Estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho, pois, consideram o volume do trabalho um fator irrelevante, além de acharem que um cargo de chefia não representaria um sucesso profissional.

Os colaboradores da **EMPRESA PRIVADA** se sentem bem aceitos no seu ambiente de trabalho. Disseram que, caso recebessem uma oferta de emprego ou de mudarem de função, levariam seus colegas de trabalho e a sua equipe em consideração antes de aceitar. Eles também disseram que sentem que o seu trabalho é reconhecido por seus superiores e que seriam informados por eles das mudanças que ocorrem na empresa.

Os colaboradores da **EMPRESA PRIVADA** ficaram divididos em relação na questão referente ao reconhecimento profissional, pois, a metade dos colaboradores acredita que o reconhecimento profissional é um fator que os desmotivaria, mas que o clima organizacional sim influenciaria em sua permanência na empresa. Disseram ainda que indicariam seus amigos para trabalharem na empresa. Acreditam que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa não

geram os resultados esperados. Quando perguntados qual a empresa/organização possui o modelo de ambiente de trabalho que os colaboradores da **EMPRESA PRIVADA** gostariam de ver sendo aplicados, eles responderam que gostariam de ver o do Google, conforme demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Ambiente de Trabalho Modelo para os colaboradores da Empresa Privada.



Fonte – elaborado pelo autor do trabalho.

2.4.2 Empresa Pública

As **EMPRESAS PÚBLICAS** são órgãos do Governo, sem fins lucrativos e que tem por finalidade atender aos interesses da população. Os recursos recebidos por eles são providos pelo Governo Federal.

Os servidores das **EMPRESAS PÚBLICAS** são regidos em sua grande maioria pelo regime estatutário e seguem a lei 8.112/1990. A maior vantagem

encontrada em se trabalhar no regime público é a estabilidade que os servidores possuem.

O estudo para a definição do perfil dos profissionais de tecnologia da informação das **EMPRESAS PÚBLICAS** será realizado em decorrência dos dados consolidados da **EMPRESA 2** e que foram anexados no Apêndice B.

Os servidores da **EMPRESA PÚBLICA** pontuaram o equilíbrio pessoal e profissional como sendo o ponto mais relevante no momento em que estão procurando um emprego. Ficaram divididos quando perguntados se pensariam duas vezes antes de aceitar uma proposta cuja remuneração financeira fosse um pouco melhor. Estariam dispostos a aceitar uma oferta que fosse cerca de 0% a 25% acima do seu salário atual.

Eles também procuram por um emprego em que possam desenvolver soluções inovadoras, o que demonstra que gostam de serviços desafiadores. Acreditam que um cargo de chefia não representaria o seu sucesso profissional.

Os servidores da **EMPRESA PÚBLICA** se sentem confiantes para aderirem ao home office. Eles acreditam serem capazes de administrar o seu tempo de forma a otimizar a sua produção, mas não se sentem atraídos por um emprego que não tivessem que acordar cedo.

A segunda correlação busca analisar a visão que os servidores têm acerca do trabalho que executam hoje na **EMPRESA PÚBLICA**.

Eles não creem que o trabalho que executam contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vivem e nem que influenciam nas decisões da empresa, mas acham que esses fatores são relevantes em um emprego.

A metade dos servidores disse que os seus familiares têm consciência do local onde trabalham e sentem orgulho do trabalho que realizam, mas para os servidores a opinião dos seus familiares não representa algo relevante.

Os servidores disseram receber os equipamentos necessários para a realização dos seus afazeres. Disseram ainda estarem dispostos a dar mais de si para concluírem um trabalho. Mas ficaram divididos ao responderem se o volume e o trabalho executado seriam levados em consideração no momento de decidirem aceitar um emprego.

Disseram ainda estarem dispostos a realizar cursos de capacitação a aperfeiçoamento visando o acréscimo em seus salários, sem avaliarem o impacto desses cursos no crescimento da empresa. Apenas, Um pouco mais da metade, disseram estar dispostos a fazer cursos fora do seu expediente visando o crescimento da empresa.

A terceira correlação refere-se à concepção que os colaboradores possuem acerca do seu ambiente de trabalho:

Os servidores da **EMPRESA PÚBLICA** se sentem bem aceitos em seu ambiente de trabalho. Mas a metade disse que não levariam as pessoas e a sua equipe em consideração no momento de aceitarem uma oferta de emprego ou de mudança de função, pois não acha isso um fator relevante.

Disseram ainda que sentem que seu o trabalho é reconhecido por seus superiores, mas sentem que não são informados por eles sobre as mudanças que ocorrem na empresa.

Na visão dos servidores, o reconhecimento profissional e o clima organizacional são pontos considerados relevantes para a sua permanência na empresa. Eles também disseram não acreditar que as campanhas motivacionais promovidas por sua empresa sejam capazes de reter os servidores, mas estariam dispostos a indicaria seus amigos para trabalham na empresa. Quando perguntados qual a empresa/organização possui o modelo de ambiente de trabalho que os colaboradores da **EMPRESA PÚBLICA** gostariam de ver sendo aplicados, eles responderam que gostariam de ver o que é aplicado no Tribunal de Contas da União (TCU), conforme foi demonstrado no Gráfico 2.

CONCLUSÃO

Conclui-se que, a partir dos resultados obtidos nos estudos supramencionados, a alta rotatividade de profissionais dentro das organizações pesquisadas é proveniente da falta de um planejamento estratégico para a admissão e retenção desses profissionais. Essa rotatividade acarreta prejuízos monetários e não monetários, que vão desde a perda de recursos financeiros decorrentes de rescisões e multas contratuais até a perda de conhecimento intelectual (*Know How*) da equipe que pode trazer impactos no curto, médio e longo prazo.

Com base nos dados consolidados dos questionários aplicados. Foi possível observar divergências e semelhanças entre o perfil dos profissionais de T.I do setor público com o perfil dos profissionais de T.I do setor privado. No setor público os servidores de T.I são focados mais nas suas realizações pessoais, sem levar em consideração os objetivos do órgão ou seus colegas de trabalho. Enquanto no setor privado os colaboradores possuem uma visão de parceria entre empresa e funcionário. Além de serem mais precavidos com os riscos do mercado.

Os profissionais de tecnologia da informação anseiam por um emprego que lhes propicie estabilidade pessoal e profissional, e sentem-se motivados por trabalhos que estimulem seus talentos.

Os profissionais entrevistados, em sua maioria, não possuem interesse em trabalhar remotamente, mesmo sendo capazes de administrar seu tempo. Possuem uma percepção em relação à influência que ocasionam na sociedade e na empresa em que atuam.

O ambiente de trabalho e a cultura organizacional impactam diretamente em sua aceitação ou permanência na empresa. Se sentem aceitos por seus

superiores e por sua equipe. Além disso, esses profissionais creem que as campanhas motivacionais promovidas por suas empresas não resultam nos objetivos nos quais foram criados. Os colaboradores de tecnologia das empresas privadas apontaram a empresa de serviços online Google como sendo seu referencial no que se refere ao ambiente de trabalho ideal, enquanto os profissionais dos órgãos públicos escolheram o Tribunal de Contas da União (TCU).

Desse modo, espera-se que esse estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão acerca desse novo perfil profissional que tem se destacado dentro do ambiente corporativo, visando aperfeiçoar a administração desses profissionais pela área de Gestão de Pessoas para um melhor aproveitamento dos seus talentos e a diminuição da rotatividade e contribua para novos estudos acerca dos desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas para motivar os profissionais de tecnologia da informação.

REFERÊNCIAS

AHIOZAWA, Guy. Apagão de Talentos ou de Gestão. **Computerworld**, n.538, p. 98, julho 2011. Disponível em:

<<http://issuu.com/nowdigital/docs/gptw/1?e=2279749/3724744>>. Acesso em: 23 maio 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, Mara Santos et al. **Turnover**: Uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?. Monografia, 2011. Disponível em:

<http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2015.

BRANDEL, Mary. Sete dicas para lidar com funcionários brilhantes.

Computerworld, n. 541, p. 38-39, out. 2011. Disponível em:

<<http://issuu.com/nowdigital/docs/cw541/45?e=0>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

CALLEGARI, Lucas. Seguindo bons exemplos. **Computerworld**, n. 538, p. 68-70, julho 2011. Disponível em:

<<http://issuu.com/nowdigital/docs/gptw/1?e=2279749/3724744>>. Acesso em: 23 maio 2015.

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

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Institucional. Disponível em:

<<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 18 abril 2015.

CUNHA, Joanna Maia Carneiro da. **A Influência da qualidade de vida no trabalho na motivação dos funcionários do Serpro**. Monografia. Brasília, 2008. Disponível em:

<<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/948/2/20451270.pdf>>.

Acesso em: 27 fev. 2015.

ECKERT, Alex et al. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. Monografia. Caxias do Sul, 2011. Disponível

em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf>. Acesso

em: 23 maio 2015.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, Eliane Soares Mendes et al. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. Artigo, 2010.

Disponível em:

<<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HART, Sergio. Tribos de TI: Como reconhecer, motivar e manter. **Computerworld**, n. 560, p. 4-7, março 2014/abril/ 2014. Disponível em:

<http://issuu.com/nowdigital/docs/cw560_issuu/1?e=2279749/7459660>. Acesso em:

20 jan. 2015.

KESSLER, Laureno José. **Pesquisa Motivacional: Uma Análise Comparativa Na Eletronorte**. Monografia. Brasília, 2006. Disponível em:

<<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/866/2/20301298.pdf>>.

Acesso em: 18 nov. 2014.

PRESCOLT, Roberta. Geração Y: Dinâmica e Imersa em Tecnologia, a nova geração de profissionais representa um desafio para a T.I das empresas.

InformationWeek Brasil, n. 202, p. 19-22, maio 2008. Disponível em:

<http://issuu.com/publidesign/docs/informationweek_brasil_ed.202/1>. Acesso em: 20 jan. 2015.

ROBBINS, Sthepen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

ROCHA, J.A.Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

ROLT, Giovanna Aparecida da. **Fatores que impactam na rotatividade de funcionários da escola de educação infantil criança cristal**. Monografia.

Disponível em:

<<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/viewFile/61/56>>. Acesso em: 06 fev. 2015.

RSI INFORMÁTICA. Disponível em: <<http://www.rsi.pro.br/>>. Acesso em: 20 abril 2015.

SCIANNI, Virgínia. **Motivação organizacional: teorias e práticas nas organizações**. Monografia. Brasília, 2005. Disponível em:

<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/736/2/20051560.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

SOARES, Edileuza. Profissionais de TI estão mais valorizados no

Brasil. **Computerworld**, n. 543, p. 46-50, dez. 2011/jan./2012. Disponível em:

<<http://issuu.com/nowdigital/docs/cw543?e=2279749/3724713>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

SOUZA, Enock Godoy de. **Cultura e motivação dos profissionais de tecnologia da informação no Brasil**. São Paulo, 2004. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/mqi/MQI05 - Cultura e Motiva%E7%E3o dos profissionais .PDF>>. Acesso em: 25 fev.

2015.

TOLOVI, José. Agente da Satisfação. **Computerworld**, n. 538, p. 10-13, julho 2011.

Disponível em:

<<http://issuu.com/nowdigital/docs/gptw/1?e=2279749/3724744>>. Acesso em: 23 maio

2015.

WEBAULA. História. Disponível em:

<<http://webaula.com.br/index.php/pt/empresa/historia>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

APÊNDICE A – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DA EMPRESA 1

ITENS	PERGUNTAS	CONCORDO			GRAU DE IMPORTÂNCIA					
		SIM	NÃO	NÃO OPINARAM	1	2	3	4	5	NÃO OPINARAM
1	Você recebe os equipamentos e recursos necessários para executar o seu trabalho?	100%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	71%	0%
2	O clima organizacional do seu setor seria um fator relevante para sua continuidade na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	14%	43%	43%	0%
3	Você acredita que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa em que trabalha são capazes de reter os colaboradores?	43%	57%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	0%
4	Sua família sabe como é a empresa onde trabalha?	86%	14%	0%	17%	0%	17%	17%	33%	17%
5	Sua família tem orgulho do trabalho que você realiza?	71%	14%	14%	0%	0%	20%	20%	40%	20%
6	Você indicaria um amigo seu para trabalhar na empresa em que trabalha?	100%	0%	0%	0%	0%	29%	14%	57%	0%
7	Você estaria disposto a dar mais de si para concluir um trabalho?	100%	0%	0%	0%	0%	14%	14%	71%	0%
8	O volume de trabalho seria um fator relevante para sua permanência na empresa?	43%	57%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
9	O trabalho que você executa seria um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	100%	0%	0%	0%	0%	43%	29%	29%	0%
10	Você estaria disposto a fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação fora do seu horário de trabalho só para poder contribuir para o crescimento da empresa?	100%	0%	0%	0%	14%	14%	14%	57%	0%
11	Você faria um curso de extensão só para poder aumentar o seu salário? Sem avaliar a influência do curso no	71%	29%	0%	0%	20%	20%	0%	60%	0%

	crescimento da empresa?									
12	Você se sente bem aceito no ambiente em que trabalha?	100%	0%	0%	0%	0%	14%	14%	71%	0%
13	As pessoas que trabalham com você seriam um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	71%	29%	0%	0%	0%	20%	40%	40%	0%
14	A sua equipe de trabalho seria levada em consideração caso você recebesse uma boa oferta de emprego ou de uma mudança de função?	86%	14%	0%	0%	17%	50%	0%	33%	0%
15	Quando você procura um novo emprego você pesquisa sobre as pessoas que trabalham lá?	29%	71%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
16	Você acredita que é informado por seu superior sobre as mudanças que ocorrem na empresa?	100%	0%	0%	14%	0%	29%	0%	57%	0%
17	Você acha que seus serviços são reconhecidos por seus superiores?	100%	0%	0%	0%	0%	29%	0%	71%	0%
18	O reconhecimento profissional seria um fator que lhe desmotivaria no trabalho?	86%	14%	0%	0%	0%	33%	50%	17%	0%
19	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo um pouco menos, mas que pudesse trabalhar como home office?	29%	71%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%
20	Você acha que seria capaz de administrar o seu tempo e produzir mais trabalhando como home office?	43%	57%	0%	0%	0%	67%	0%	33%	0%
21	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo menos, mas que você não tivesse mais que acordar cedo?	57%	43%	0%	0%	25%	0%	0%	75%	0%
22	Se você recebesse uma oferta para receber um pouco melhor, você pensaria duas vezes antes de aceitar?	100%	0%	0%	0%	0%	29%	29%	43%	0%
23	Você acredita que o seu trabalho influência nas decisões da empresa?	57%	43%	0%	0%	0%	0%	25%	75%	0%

24	Você sente que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vive?	86%	14%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%
25	Quando você está procurando um emprego você procura por algo em que se sinta especial?	43%	57%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%
26	A busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras seria um atrativo para você trabalhar ou permanecer na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	43%	57%	0%
27	Para você, um cargo de chefia representaria o seu sucesso profissional?	29%	71%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
28	Você procura um emprego onde possa ter um equilíbrio pessoal e profissional?	100%	0%	0%	0%	0%	14%	29%	57%	0%

APÊNDICE B – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DA EMPRESA 2

ITENS	PERGUNTAS	CONCORDO			GRAU DE IMPORTÂNCIA					
		SIM	NÃO	NÃO OPINARAM	1	2	3	4	5	NÃO OPINARAM
1	Você recebe os equipamentos e recursos necessários para executar o seu trabalho?	67%	22%	11%	0%	17%	0%	33%	33%	17%
2	O clima organizacional do seu setor seria um fator relevante para sua continuidade na empresa?	78%	22%	0%	0%	0%	0%	29%	71%	0%
3	Você acredita que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa em que trabalha são capazes de reter os colaboradores?	11%	89%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
4	Sua família sabe como é a empresa onde trabalha?	56%	44%	0%	0%	0%	60%	20%	20%	0%
5	Sua família tem orgulho do trabalho que você realiza?	78%	22%	0%	14%	14%	43%	14%	14%	0%
6	Você indicaria um amigo seu para trabalhar na empresa em que trabalha?	100%	0%	0%	0%	11%	22%	44%	22%	0%
7	Você estaria disposto a dar mais de si para concluir um trabalho?	89%	11%	0%	0%	13%	38%	13%	38%	0%
8	O volume de trabalho seria um fator relevante para sua permanência na empresa?	67%	33%	0%	0%	0%	33%	50%	17%	0%
9	O trabalho que você executa seria um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	56%	33%	11%	0%	0%	40%	60%	0%	0%
10	Você estaria disposto a fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação fora do seu horário de trabalho só para poder contribuir para o crescimento da empresa?	56%	44%	0%	0%	40%	40%	0%	20%	0%
11	Você faria um curso de extensão só para poder aumentar o seu salário? Sem avaliar a influência do curso	67%	33%	0%	0%	33%	17%	33%	17%	0%

	no crescimento da empresa?									
12	Você se sente bem aceito no ambiente em que trabalha?	89%	11%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
13	As pessoas que trabalham com você seriam um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	56%	44%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%
14	A sua equipe de trabalho seria levada em consideração caso você recebesse uma boa oferta de emprego ou de uma mudança de função?	56%	22%	22%	0%	0%	40%	60%	0%	0%
15	Quando você procura um novo emprego você pesquisa sobre as pessoas que trabalham lá?	11%	89%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
16	Você acredita que é informado por seu superior sobre as mudanças que ocorrem na empresa?	56%	44%	0%	0%	20%	20%	60%	0%	0%
17	Você acha que seus serviços são reconhecidos por seus superiores?	89%	11%	0%	0%	0%	25%	38%	38%	0%
18	O reconhecimento profissional seria um fator que lhe desmotivaria no trabalho?	89%	11%	0%	0%	0%	25%	50%	25%	0%
19	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo um pouco menos, mas que pudesse trabalhar como home office?	89%	11%	0%	13%	0%	0%	25%	63%	0%
20	Você acha que seria capaz de administrar o seu tempo e produzir mais trabalhando como home office?	89%	11%	0%	0%	0%	13%	63%	25%	0%
21	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo menos, mas que você não tivesse mais que acordar cedo?	22%	78%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
22	Se você recebesse uma oferta para receber um pouco melhor, você pensaria duas vezes antes de aceitar?	44%	44%	11%	0%	0%	25%	50%	25%	0%
23	Você acredita que o seu trabalho	33%	67%	0%	33%	0%	0%	33%	33%	0%

	influência nas decisões da empresa?									
24	Você sente que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vive?	44%	56%	0%	0%	0%	75%	0%	25%	0%
25	Quando você está procurando um emprego você procura por algo em que se sinta especial?	56%	44%	0%	0%	40%	40%	20%	0%	0%
26	A busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras seria um atrativo para você trabalhar ou permanecer na empresa?	89%	11%	0%	0%	13%	13%	50%	25%	0%
27	Para você, um cargo de chefia representaria o seu sucesso profissional?	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
28	Você procura um emprego onde possa ter um equilíbrio pessoal e profissional?	100%	0%	0%	0%	0%	22%	22%	56%	0%

APÊNDICE C – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DA EMPRESA 3

ITENS	PERGUNTAS	CONCORDO			GRAU DE IMPORTÂNCIA					
		SIM	NÃO	NÃO OPINARAM	1	2	3	4	5	NÃO OPINARAM
1	Você recebe os equipamentos e recursos necessários para executar o seu trabalho?	100%	0%	0%	0%	0%	25%	50%	25%	0%
2	O clima organizacional do seu setor seria um fator relevante para sua continuidade na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%
3	Você acredita que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa em que trabalha são capazes de reter os colaboradores?	25%	75%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
4	Sua família sabe como é a empresa onde trabalha?	75%	25%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
5	Sua família tem orgulho do trabalho que você realiza?	100%	0%	0%	0%	0%	75%	0%	25%	0%
6	Você indicaria um amigo seu para trabalhar na empresa em que trabalha?	100%	0%	0%	0%	25%	0%	50%	25%	0%
7	Você estaria disposto a dar mais de si para concluir um trabalho?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
8	O volume de trabalho seria um fator relevante para sua permanência na empresa?	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
9	O trabalho que você executa seria um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	75%	0%
10	Você estaria disposto a fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação fora do seu horário de	100%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	75%	0%

	trabalho só para poder contribuir para o crescimento da empresa?									
11	Você faria um curso de extensão só para poder aumentar o seu salário? Sem avaliar a influência do curso no crescimento da empresa?	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
12	Você se sente bem aceito no ambiente em que trabalha?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	25%	0%
13	As pessoas que trabalham com você seriam um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	100%	0%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	0%
14	A sua equipe de trabalho seria levada em consideração caso você recebesse uma boa oferta de emprego ou de uma mudança de função?	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
15	Quando você procura um novo emprego você pesquisa sobre as pessoas que trabalham lá?	25%	75%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
16	Você acredita que é informado por seu superior sobre as mudanças que ocorrem na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	0%
17	Você acha que seus serviços são reconhecidos por seus superiores?	75%	25%	0%	0%	0%	33%	0%	67%	0%
18	O reconhecimento profissional seria um fator que lhe desmotivaria no trabalho?	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
19	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo um pouco menos, mas que pudesse trabalhar como home office?	25%	75%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
20	Você acha que seria capaz de administrar o seu tempo e produzir mais trabalhando	100%	0%	0%	0%	0%	50%	25%	0%	25%

	como home office?									
21	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo menos, mas que você não tivesse mais que acordar cedo?	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
22	Se você recebesse uma oferta para receber um pouco melhor, você pensaria duas vezes antes de aceitar?	100%	0%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	0%
23	Você acredita que o seu trabalho influencia nas decisões da empresa?	75%	25%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	33%
24	Você sente que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vive?	75%	25%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	0%
25	Quando você está procurando um emprego você procura por algo em que se sinta especial?	75%	25%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	0%
26	A busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras seria um atrativo para você trabalhar ou permanecer na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	75%	0%	25%	0%
27	Para você, um cargo de chefia representaria o seu sucesso profissional?	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
28	Você procura um emprego onde possa ter um equilíbrio pessoal e profissional?	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DAS EMPRESAS PRIVADAS

ITENS	PERGUNTAS	CONCORDO			GRAU DE IMPORTÂNCIA					
		SIM	NÃO	NÃO OPINARAM	1	2	3	4	5	NÃO OPINARAM
1	Você recebe os equipamentos e recursos necessários para executar o seu trabalho?	100%	0%	0%	0%	9%	18%	18%	55%	0%
2	O clima organizacional do seu setor seria um fator relevante para sua continuidade na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	27%	27%	45%	0%
3	Você acredita que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa em que trabalha são capazes de reter os colaboradores?	36%	64%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	0%
4	Sua família sabe como é a empresa onde trabalha?	82%	18%	0%	11%	0%	44%	11%	22%	11%
5	Sua família tem orgulho do trabalho que você realiza?	82%	9%	9%	0%	0%	44%	11%	33%	11%
6	Você indicaria um amigo seu para trabalhar na empresa em que trabalha?	100%	0%	0%	0%	9%	18%	27%	45%	0%
7	Você estaria disposto a dar mais de si para concluir um trabalho?	100%	0%	0%	0%	0%	9%	27%	64%	0%
8	O volume de trabalho seria um fator relevante para sua permanência na empresa?	27%	73%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
9	O trabalho que você executa seria um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	100%	0%	0%	0%	0%	27%	27%	45%	0%
10	Você estaria disposto a fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação fora do seu horário de trabalho só para poder contribuir para o crescimento da empresa?	100%	0%	0%	0%	9%	9%	18%	64%	0%
11	Você faria um curso de extensão só para poder aumentar o seu salário? Sem avaliar a influência do curso no crescimento da empresa?	45%	55%	0%	0%	20%	20%	0%	60%	0%
12	Você se sente bem aceito no ambiente em	100%	0%	0%	0%	0%	9%	36%	55%	0%

	que trabalha?										
13	As pessoas que trabalham com você seriam um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?	82%	18%	0%	0%	0%	44%	33%	22%	0%	
14	A sua equipe de trabalho seria levada em consideração caso você recebesse uma boa oferta de emprego ou de uma mudança de função?	91%	9%	0%	0%	10%	70%	0%	20%	0%	
15	Quando você procura um novo emprego você pesquisa sobre as pessoas que trabalham lá?	27%	73%	0%	33%	0%	0%	33%	33%	0%	
16	Você acredita que é informado por seu superior sobre as mudanças que ocorrem na empresa?	100%	0%	0%	9%	0%	45%	9%	36%	0%	
17	Você acha que seus serviços são reconhecidos por seus superiores?	91%	9%	0%	0%	0%	30%	0%	70%	0%	
18	O reconhecimento profissional seria um fator que lhe desmotivaria no trabalho?	55%	45%	0%	0%	0%	33%	50%	17%	0%	
19	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo um pouco menos, mas que pudesse trabalhar como home office?	27%	73%	0%	0%	0%	33%	33%	33%	0%	
20	Você acha que seria capaz de administrar o seu tempo e produzir mais trabalhando como home office?	64%	36%	0%	0%	0%	57%	14%	14%	14%	
21	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo menos, mas que você não tivesse mais que acordar cedo?	36%	64%	0%	0%	25%	0%	0%	75%	0%	
22	Se você recebesse uma oferta para receber um pouco melhor, você pensaria duas vezes antes de aceitar?	100%	0%	0%	0%	0%	45%	27%	27%	0%	
23	Você acredita que o seu trabalho influencia nas decisões da empresa?	64%	36%	0%	0%	0%	14%	29%	43%	14%	
24	Você sente que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vive?	82%	18%	0%	22%	11%	33%	0%	33%	0%	
25	Quando você está procurando um emprego você procura por algo	55%	45%	0%	33%	17%	0%	17%	33%	0%	

	em que se sinta especial?									
26	A busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras seria um atrativo para você trabalhar ou permanecer na empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	27%	27%	45%	0%
27	Para você, um cargo de chefia representaria o seu sucesso profissional?	18%	82%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
28	Você procura um emprego onde possa ter um equilíbrio pessoal e profissional?	100%	0%	0%	0%	0%	9%	18%	73%	0%

ANEXO A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

NOME:								
EMPRESA:								
CARGO:								
ITENS	PERGUNTAS	CONCORDO		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		SIM	NÃO	1	2	3	4	5
1	Você indicaria um amigo seu para trabalhar na empresa em que trabalha?							
2	Você recebe os equipamentos e recursos necessários para executar o seu trabalho?							
3	Você estaria disposto a dar mais de si para concluir um trabalho?							
4	Se você recebesse uma oferta para receber um pouco melhor, você pensaria duas vezes antes de aceitar?							
5	Você se sente bem aceito no ambiente em que trabalha?							
6	O clima organizacional do seu setor seria um fator relevante para sua continuidade na empresa?							
7	O volume de trabalho seria um fator relevante para sua permanência na empresa?							
8	Você acredita que o seu trabalho influencia nas decisões da empresa?							
9	Você acredita que é informado por seu superior sobre as mudanças que ocorrem na empresa?							
10	Você acha que seus serviços são reconhecidos por seus superiores?							
11	O reconhecimento profissional seria um fator que lhe desmotivaria no trabalho?							
12	Você sente que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento da comunidade em que vive?							
13	O trabalho que você executa seria um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?							
14	As pessoas que trabalham com você seriam um ponto a ser levado em consideração antes de aceitar uma proposta?							
15	Você estaria disposto a fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação fora do seu horário de trabalho só para poder contribuir para o crescimento da empresa?							
16	Você faria um curso de extensão só para poder aumentar o seu salário? Sem avaliar a influencia do curso no crescimento da empresa?							
17	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo um pouco menos, mas que pudesse trabalhar como home office?							
18	Você acha que seria capaz administrar o seu tempo e produzir mais trabalhando como home office?							
19	Você acredita que as campanhas motivacionais promovidas pela empresa em que trabalha são capazes de reter os colaboradores?							
20	Quando você está procurando um emprego você procura por algo em que se sinta especial?							
21	Você aceitaria uma oferta de emprego recebendo menos, mas que você não tivesse mais que acordar cedo?							
22	A busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras seria um atrativo para você trabalhar ou permanecer na empresa?							

23	Para você, um cargo de chefia representaria o seu sucesso profissional?							
24	A sua equipe de trabalho seria levada em consideração caso você recebesse uma boa oferta de emprego ou de uma mudança de função?							
25	Você procura um emprego onde possa ter um equilíbrio pessoal e profissional?							
26	Quando você procura um novo emprego você pesquisa sobre as pessoas que trabalham lá?							
27	Sua família sabe como é a empresa onde trabalha?							
28	Sua família tem orgulho do trabalho que você realiza?							
29	Qual o percentual de salário acima do atual que faria você mudar de emprego?							
30	Qual empresa/organização que na sua opinião tem um ambiente de trabalho que você gostaria de ver onde está atualmente?							