

# 1 Introdução

## 1.1. Problema de Pesquisa

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX. Saber o que motiva e o que satisfaz o trabalhador auxilia a identificação das políticas e procedimentos a serem adotados com vistas a melhorar seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

Nas últimas décadas, em grande medida como decorrência do aumento da competição entre as empresas, observou-se um aumento do interesse por este tema, uma vez que o capital humano passou a ser ainda mais reconhecido como um recurso crítico para o sucesso em muitas organizações.

Apesar de diversos estudos sobre comportamento organizacional indicarem que a satisfação no trabalho vem sendo uma das variáveis mais investigadas empiricamente, segundo Steijn (2004), este é um assunto que ainda demanda pesquisas, em virtude do fato de que poucos estudos recentes apresentam orientações válidas voltadas à sua operacionalização nas organizações. Cappelli (1999) argumenta que, hoje, as relações empregado-empregador são largamente determinadas pelas exigências do mercado. Com o aumento da demanda por trabalhadores, principalmente os de alta tecnologia, os empregadores devem repensar o que podem oferecer para atrair os empregados e retê-los de forma a aumentar a produtividade e lucratividade.

Nos últimos anos, ao mesmo tempo em que prevaleceu o discurso sobre flexibilidade e velocidade, a Tecnologia da Informação evoluiu e o profissional da área ganhou espaço no mercado. Dessa forma, as organizações modernas estão cada vez mais dependentes da Tecnologia da Informação (TI). O desenvolvimento de sistemas requer um competente profissional de TI, no entanto, as organizações enfrentam dificuldades pela escassez de profissionais qualificados.

De acordo com Farias (2005), o relacionamento entre empresa e profissionais de TI necessita de atenção, pois, ao entender melhor como o

profissional de TI está reagindo às mudanças que o mercado solicita, as empresas poderão ajustar seus valores, suas definições e suas métricas de avaliação para a área de TI. A compatibilização entre necessidades organizacionais relativas a TI e necessidades individuais dos profissionais de TI constitui um fator capaz de motivar e reduzir seu grau de ansiedade.

A análise de sistemas surgiu na década de quarenta como uma área que prometia destaque, prestígio e diferenciação a seus profissionais, além de estimular o fascínio desses pela solução de problemas. O interesse pela solução de problemas é geralmente desenvolvido durante a formação acadêmica, através da criação de uma visão lúdica. É essa visão que torna a área de informática uma mistura de ciências exatas com ciências humanas. Segundo Dias (2008), o que desafia e motiva esse profissional é atender a uma nova necessidade ou resolver um novo problema no mundo real mostrando para os demais o domínio do assunto.

Em virtude dos interesses da organização em reduzir custos de TI, a maioria das empresas tem criado processos de trabalho que reduzem a atuação do analista, estreitando o seu foco através da separação em atividades específicas e padronizadas. A fragmentação das atividades de TI vai de encontro às expectativas do analista que deseja conhecer o problema, dividi-lo em problemas menores e criar alternativas de soluções. Segundo Dias (2008), retirar da mão do analista essa atividade é privá-lo de uma das maiores fontes de satisfação.

Essa mudança da atuação do profissional de TI pode ser observada tanto no setor público quanto no privado, especialmente em grandes corporações. Em virtude do direcionamento atual de redução de custos e terceirização de serviços, surge um aumento na insatisfação do profissional de TI. Essa insatisfação está relacionada ao fato dos profissionais de TI não estarem trabalhando com o que realmente os desafia em virtude das fracas condições econômicas e da relutância das empresas em geral na adoção de tecnologias de ponta em razão do agravamento da crise financeira e da redução nos orçamentos de TI das empresas. Esse cenário foi observado na Petrobras, maior empresa estatal nacional e objeto de estudo desse trabalho, onde a Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC) passa por dificuldades em termos de satisfação do cliente e de ambiência do efetivo.

De uma forma geral, os resultados de 2008 da pesquisa de ambiência na TIC da Petrobras indicam que não há um entusiasmo dos funcionários em relação às perspectivas de carreira. É possível verificar insatisfação com relação

às recompensas e à participação nas decisões. A pesquisa revelou também uma insatisfação crescente dos profissionais de TI em relação às áreas em que trabalham e em relação às oportunidades de evolução. Ao serem questionados sobre a importância da permanência deles para a empresa, a maioria dos empregados considera que a importância é baixa, embora a quase totalidade deles esteja empenhada em contribuir de forma ativa para o desenvolvimento e sucesso da organização. Além disso, mais da metade dos empregados considera que esse empenho não é reconhecido. Petrobras (2009).

Partindo dessas constatações, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar a motivação e satisfação no trabalho dos profissionais de TI com as organizações nas quais atuam. A pesquisa foi realizada no setor de TI da Petrobrás, onde todos os indivíduos estudados trabalham na área de Tecnologia da Informação. O escopo do presente trabalho é a área de desenvolvimento de sistemas, tendo como objeto de estudo os profissionais de TI envolvidos no ciclo de vida de desenvolvimento de uma solução de software.

## **1.2. Objetivos**

O objetivo desse trabalho é identificar e analisar alguns dos fatores que impactam a satisfação no trabalho e a motivação dos profissionais de Tecnologia da Informação da Petrobras.

## **1.3. Questões de Pesquisa**

Para subsidiar o alcance do referido objetivo, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- Qual a relação entre esses fatores de satisfação e a motivação dos profissionais de TI?
- Quais as características associadas ao profissional de TI capazes de promover a satisfação no trabalho?
- Quais as características associadas ao profissional de TI capazes de promover a motivação?

#### **1.4. Relevância do Estudo**

Este estudo pode contribuir tanto para a academia quanto para o mercado, ao proporcionar novos conhecimentos sobre os fatores de satisfação no trabalho para profissionais de TI. Ele pode fornecer algumas explicações sobre porque alguns profissionais de TI são mais satisfeitos com o trabalho do que outros, contribuindo assim para a melhoria de sua qualidade de vida no trabalho. Este conhecimento pode ajudar os gestores a desenvolverem abordagens de gestão eficazes para a satisfação no trabalho, aumento do comprometimento organizacional, diminuição de *turnover* e melhoria nas práticas de atração e retenção de talentos. Nessa perspectiva, a pesquisa pode contribuir para a implantação de melhorias no ambiente de trabalho, o que pode resultar no aumento do desempenho e produtividade dos funcionários.

Além disso, segundo Dias (2008), existem poucos estudos que abordam a motivação e a satisfação no trabalho para o profissional de TI, a maioria dos estudos trata as conseqüências da falta de satisfação e motivação: *turnover* e absenteísmos elevados, especialmente. É necessário entender também os fatores de satisfação e de motivação em relação ao trabalho e ao profissional de TI em si.

A escolha dos profissionais de TI para o estudo em questão se deu pelo fato deles estarem inseridos em um grupo que representa um novo segmento de serviço, no qual as definições das relações de trabalho ainda são recentes. As questões tratadas neste tudo fazem parte da realidade atual das empresas e representam um grande desafio para a administração nas suas esferas de atuação, especialmente no âmbito de gestão de pessoas.

Sendo o Brasil um dos maiores produtores de software da atualidade, esse trabalho pode tornar-se relevante, em virtude da possível aplicabilidade dele para outras organizações. Além disso, existem poucos estudos no Brasil sobre o assunto, sendo a maioria dos estudos existentes realizado com profissionais norte-americanos.

#### **1.5. Delimitação da Pesquisa**

O estudo busca entender a satisfação no trabalho e a motivação de profissionais de TI que atuam na área de Tecnologia de Informação e Telecomunicações (TIC) de uma organização estatal de grande porte do setor de

energia, no âmbito de atuação nacional e que possui grande parte de sua estrutura lotada na cidade do Rio de Janeiro. Não foi seu objetivo aprofundar o entendimento de questões organizacionais, tais como cultura organizacional, nem explorar questões de terceirização relativas aos profissionais de TIC.

Vale ressaltar que não se pretendeu dar enfoque prescritivo ou normativo aos resultados do estudo. A proposta do trabalho é exploratória e não almeja esgotar o assunto, mas gerar um maior entendimento sobre um fenômeno de relevância no cenário das organizações contemporâneas.

## **1.6. Contextualização do Problema na Petrobras**

A Petrobras é uma empresa que, nos últimos anos, tem realizado importantes investimentos na renovação de seus quadros de empregados, na modernização da gestão de seus negócios e na revisão de sua estratégia de gestão dos recursos humanos, buscando elevar o seu nível de excelência e preparar-se para um escopo de maior competitividade. A Petrobras vive um processo de transição e de oxigenação que faz com que o comportamento de seus empregados venha se modificando. A recente entrada de um grande contingente de novos funcionários seria uma das causas da convivência entre dois perfis diferenciados de pessoas.

Em pesquisa realizada em 2009 pela Companhia de Talentos, empresa do grupo DMRH em parceria com a TNS, a Petrobras foi classificada escolhida por estudantes entre 22 e 26 anos, como a “Empresa dos Sonhos dos Jovens Universitários” pelo quinto ano consecutivo. Os universitários apontaram como principais fatores de atração na Petrobras o crescimento e desenvolvimento profissional, o ambiente de trabalho agradável, além de bons salários e benefícios. O apoio a cursos e treinamentos também foi destacado.

De acordo com Dunzer et al (2008), tradicionalmente no Brasil, a Petrobras tem um índice muito baixo de desligamentos de empregados. Em sua maioria, as saídas são motivadas por aposentadoria e, raras vezes, por demissão, seja a pedido ou por interesse da companhia. A maioria das saídas motivadas por pedido do empregado ocorre geralmente nos dois primeiros anos. A partir do terceiro ano, esse percentual é bastante reduzido.

Por outro lado, Cortês (2006) afirma que, pelo fato da Companhia não oferecer uma política salarial diversificada para as distintas profissões que costumam ser mais valorizadas no mercado de trabalho, a perda de profissionais

em algumas áreas tem ocorrido em função de melhores salários oferecidos no mercado de trabalho.

Apesar dos fatores expostos anteriormente serem favoráveis, a TIC da Petrobras passa por dificuldades em termos de satisfação do cliente e de ambiência do efetivo. Os resultados de 2008 da pesquisa de ambiência na TIC apontaram um decréscimo de quatro pontos percentuais no ISE (Índice de Satisfação do Empregado) da TIC, que caiu de 71% para 67% de favorabilidade, sendo o valor mais baixo da Diretoria de Serviços, área da qual a TIC faz parte. No caso do NCE (Nível de Comprometimento com a Empresa), foi registrada uma retração de quatro pontos percentuais, levando o indicador de 74% para 70% de favorabilidade. (Petrobras, 2009).

Os maiores índices de insatisfação, de acordo com a pesquisa, dizem respeito à integração e ao alinhamento. Quando perguntados sobre a percepção do valor dos serviços da TIC para o alcance dos objetivos das áreas de negócio, a minoria dos empregados concorda com essa afirmação. Esse item de pesquisa caiu 10 pontos nos últimos dois anos, mostrando que, cada vez mais, os empregados da TIC relatam a baixa valorização do serviço prestado pela TIC para os clientes. Além disso, a padronização dos processos de trabalho não é percebida com grande importância na contribuição para os resultados das atividades de TIC.

Outro item importante da pesquisa de ambiência é a percepção dos empregados em relação às oportunidades de trabalho na TIC comparativamente com outras áreas. Apenas 25% dos empregados consideram as oportunidades dentro da TIC melhores do que em outras áreas da empresa. Em contrapartida, mais da metade considera que existem boas oportunidades no futuro da Companhia. (Petrobras, 2009).

Quando são questionados em relação à satisfação geral em trabalhar na empresa e em trabalhar na TIC, observa-se que apenas 40% dos empregados estão satisfeitos em trabalhar na TIC, enquanto que 70% estão satisfeitos em trabalhar na Petrobras. Esse é um fator preocupante para os gestores e para a área de Recursos Humanos da TIC, em virtude da perda de profissionais da TIC para outras áreas da Companhia, além da perda para outras empresas em função de melhores salários oferecidos no mercado de trabalho (Petrobras, 2009).

Outro fator analisado é a atuação por projetos. A atuação da TIC atualmente é realizada através de projetos. Em cada projeto existem dois papéis principais que dividem a gerência do projeto: o líder de projeto e o responsável

técnico. O líder de projeto é o profissional responsável pelo planejamento e controle do projeto, além da centralização do contrato com o cliente. O responsável técnico deve atuar como principal especialista técnico, reportando ao líder de projeto o progresso das atividades relacionadas à construção do produto e possíveis riscos.

De acordo com Dias (2008) é entre os pares que o analista de sistemas busca a legitimação de suas convicções. Ao se trabalhar por projetos, a formação de grupos é dificultada, uma vez que existe uma previsão de término e como consequência, a desmobilização da equipe do projeto.

Por tratar-se de estrutura matricial, o líder de projeto da TIC não possui autoridade de linha sobre os recursos humanos e materiais do projeto, estando o sucesso do projeto altamente ligado à sua habilidade gerencial para que as entregas sejam feitas. Além disso, a fragmentação das atividades de TI vai de encontro às características do perfil do profissional de TI. No caso da TIC da Petrobras, essas atividades são realizadas por diferentes papéis que estão distribuídos entre as áreas de serviços e de agilidade da TIC. Essa fragmentação, somada à tendência de padronização das atividades que reduzem a atuação do analista nas atividades técnicas, aumentando a carga de atividades administrativas, faz com que surjam densas camadas de formalismo, além de padrões e sistemas complexos.

Outro fator relevante é a terceirização das atividades de desenvolvimento. Apesar de ser a maior unidade da área de serviços da Petrobras com quase 11 mil colaboradores, apenas 2800 são empregados e mais de 8000 são terceirizados. Além disso, a contratação de fábricas de software para a execução das atividades de desenvolvimento de sistemas limita a atuação do profissional de TI da Petrobras, tornando-o insatisfeito no trabalho.

Além da pesquisa de ambiência, que é realizada com os empregados de uma determinada unidade, existem avaliações da satisfação do cliente, sendo a pesquisa interna de satisfação do cliente, realizada anualmente pela Diretoria de Serviços com os clientes da área, de alta importância, em virtude da avaliação dos clientes dos níveis Estratégico e Tático.

De acordo com a visão desses clientes, houve uma queda nos atributos relacionados ao Relacionamento com o Cliente e à Prestação de Serviços. Os atributos relacionados como pontos de melhoria para o relacionamento com o cliente foram a necessidade de conhecimento das demandas e características da Área-cliente aliada à capacidade de agregar valor aos objetivos e metas da

Área-cliente, resultando em pró-atividade para implementar melhorias e inovações nos serviços prestados.

Em relação à visão de Prestação de Serviços da TIC, os clientes estratégicos e táticos avaliaram que o conjunto de serviços oferecidos não está adequado às necessidades da Área-cliente, dificultando o foco do cliente no seu negócio. Além disso, esses clientes perceberam uma diminuição do padrão de qualidade e falta de cumprimentos dos prazos negociados na prestação de serviços. Eles evidenciaram também a necessidade de utilização de soluções com melhor custo global para a empresa.

Em síntese, apesar dos esforços de padronização e estruturação dos processos da TIC da Petrobras, esta unidade passa por dificuldades na prestação dos seus serviços junto ao cliente. A inadequação dos processos ou o peso de formalismo dos mesmos está acarretando em uma perda de qualidade, aumento de prazos e custos para os clientes.

## **1.7. Estrutura da Dissertação**

Após o Capítulo introdutório, esta dissertação está desenvolvida de acordo a seguinte organização:

O Capítulo 2 faz uma breve revisão sobre o profissional e o mercado de tecnologia da informação, além da motivação e da satisfação no trabalho, com o objetivo de familiarizar os leitores com os conceitos que serão usados nesta dissertação.

O Capítulo 3 descreve a área de TIC – tecnologia de informação e telecomunicações - da Petrobras, a política de RH da companhia e os resultados da pesquisa de ambiência.

O Capítulo 4 traz a metodologia de trabalho utilizada. O Capítulo 5 apresenta os resultados obtidos e as análises realizadas. O Capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações para trabalhos futuros. Em seguida, são apresentadas as referências bibliográficas, contendo a relação detalhada de todas as obras consultadas durante a elaboração da dissertação.

Além disso, são apresentados nos apêndices A e B, o questionário aplicado na pesquisa e os resultados obtidos na aplicação do questionário, respectivamente.