6
Conclusões e Considerações Finais

O relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos na literatura administrativa, nos quais a questão mais freqüentemente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades. 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, o que satisfaz o trabalhador ajuda a delinear as políticas e práticas mais adequadas a serem adotadas com vistas a melhorar seu desempenho profissional e, por conseqüência, o desempenho organizacional.

Couger e Zawacki (1986) afirmam que, no passado, a maioria dos esforços para o aumento da produtividade na indústria de TI era focada no software e no hardware. Atualmente, os custos de pessoal constituem mais da metade do orçamento de TI. Equipamentos podem ser adquiridos a qualquer momento, por preços variados com pagamento financiado para investirem no aumento da produtividade. Novas técnicas para projeto e programação são apenas um caminho para aumentar a produtividade pessoal. Técnicas para o aumento da produtividade através da motivação são igualmente importantes, pois o principal meio de produção das empresas são as pessoas.

O objetivo geral da pesquisa realizada foi verificar os fatores de satisfação no trabalho e motivação dos empregados da TIC da Petrobras, em associação a características do trabalho identificadas como relevantes para o profissional de TI. Esta pesquisa teve como objetivo verificar, por meio de um levantamento, a congruência, sob o ponto de vista dos funcionários, entre a percepção das características do trabalho do profissional de TI e a percepção da motivação e satisfação no trabalho do profissional de TI.

Para responder ao objetivo principal deste trabalho, testou-se estatisticamente a base de dados resultante da pesquisa aplicada. Esta base constou de 174 respondentes, escolhidos dentro do universo dos profissionais de TI da empresa onde se baseou este estudo. Foi analisada, entre os pesquisados, a questão da motivação e a satisfação no trabalho, uma vez que o entendimento de suas bases pode facilitar uma melhor compreensão dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

acordos implícitos da relação empregado-empregador, permitindo assim uma análise da relação entre os empregados e a ambiência.

Os resultados apresentados mostram a percepção dos profissionais de TI em relação aos fatores que impactam a motivação e satisfação no trabalho. Estas informações podem ser úteis para os gestores trabalharem a motivação e satisfação no trabalho, reduzirem o *turnover*, aumentarem o sucesso dos projetos e melhorarem a satisfação do cliente.

Conforme apresentado no capítulo anterior, a análise dos dados corroborou as considerações dos principais autores considerados nesse trabalho: Beecham et al (2007), Hall et al(2008), Chen(2008) e Thatcher et al(2008), que consideram a tarefa em si como a principal fonte de satisfação individual para os profissionais de TI. Beecham et al (2007) afirmam, que a necessidade de identificação com a tarefa através da definição de objetivos claros, existência de interesse pessoal, compreensão do objetivo da tarefa, entendimento da tarefa em sintonia com o todo, satisfação no trabalho, trabalho identificável como sendo de qualidade são os fatores motivacionais mais frequentemente citados na literatura.

De fato, parte expressiva dos respondentes percebeu seu trabalho como: a) podendo influenciar diversas pessoas de acordo com a maneira com que o trabalho é realizado (88,4%); b) propiciando a utilização de diversas tecnologias e técnicas para lidar com diferentes assuntos (90,9%); c) oferecendo oportunidade de tratar e assumir a responsabilidade sobre diversos assuntos (84,5%); d) possibilitando o compartilhamento do conhecimento, através do trabalho em equipe e em parceria com outras áreas (83,8%); e) dando oportunidade de agir independentemente no desempenho da função (88,4%); f) oferecendo a chance de usar a criatividade e o julgamento pessoal (82,6%). Esses resultados corroboram o levantamento realizado por Lopes (2006) quanto à definição do perfil do profissional de TI: estar sempre atualizado com as novas tecnologias, manter um bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe, ter um bom conhecimento técnico teórico e prático. A necessidade de independência na realização de tarefas, para Beecham et al (2007), possivelmente está ligada ao tipo de pessoa atraída pela área de TI, que às vezes é vista como um profissional criativo que não suporta uma gestão autoritária.

Por outro lado, ao analisarmos os itens com percentuais mais baixos no presente estudo, fica evidenciado que os entrevistados consideraram como menor importância as seguintes características em relação ao trabalho realizado:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

feedback dos colegas (40,8%), acompanhamento do desempenho pelo superior imediato (39,2%), autonomia para realização das tarefas (46,5%), feedback do trabalho por si só (44,6%), influência sobre o funcionamento da companhia(39,3%).

Segundo Chen (2008), trabalhos que forneçam autonomia para esse tipo de profissional farão com que ele se sinta pessoalmente responsável. É fundamental que esses profissionais de TI estejam livres para decidir o que fazer e como fazer uma determinada tarefa, para que se sintam mais responsáveis pelos resultados e a satisfação no trabalho seja aumentada. Sendo assim, a questão da autonomia deve ser trabalhada para que sua percepção venha a ser melhorada.

Outro ponto importante levantado por Hall et al (2008) é a realização de *feedback* como um dos fatores motivacionais. Trabalhar o fornecimento do *feedback* para esses profissionais é uma sugestão como resultado do estudo realizado para a melhoria da satisfação, uma vez que, de acordo com Thatcher et al (2006), à medida que os profissionais de TI expressam maior satisfação no trabalho eles tendem a aumentar o comprometimento organizacional afetivo e geram redução de *turnover*.

A baixa autonomia e a falta de *feedback* do trabalho podem refletir a percepção desse profissionais em relação ao modelo de atuação da TIC, cuja atuação é matricial, onde cada área é responsável por um tipo de atividade dentro do processo de desenvolvimento de sistemas: agilidades fazendo relacionamento com os clientes da TIC (unidades de negócio da Companhia) e identificando as demandas para o desenvolvimento e provimento pela área de Serviços, com orientação das áreas de Gestão e Arquitetura,

Outro item que obteve baixa favorabilidade, foi o fator de motivação relativo ao trabalho em ambientes competitivos. Apesar desse fator ter sido encontrado na literatura como de importância para o profissional de TI, apenas 32,8% dos entrevistados concordaram que o trabalho competitivo os motivava. A interpretação feita para esse baixo valor é que a estabilidade empregatícia, natural em empresas estatais, é um dos fatores que pode contribuir para não consideração desse item como fator motivacional.

Da mesma forma, o fator de satisfação no trabalho relativo às chances de promoção apresentou valores baixos também, apenas 20,9% dos entrevistados se consideram satisfeitos com as chances de promoção na organização. Essa baixa percepção pode ser relacionada ao fato de que, apesar de haver

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

possibilidade de crescimento profissional, por se tratar de uma empresa estatal, essa evolução requer tempo e maiores qualificações técnicas.

Um ponto extremamente positivo em relação aos resultados positivos foi a percepção dos profissionais quanto à caracterização do trabalho como simples e rotineiro. Apenas 6,4% dos respondentes concordaram que o trabalho realizado por eles seria considerado dessa forma.

Esses resultados confirmam os estudos de Chen (2008), que afirma que, para o profissional de TI estar motivado, é preciso que o trabalho seja considerado significativo, tido como de grande importância, valioso para a organização e desafiador tecnicamente

Além disso, a maioria dos respondentes se considera satisfeita ou muito satisfeita em relação à garantia do emprego (89,6%) e em relação ao seu relacionamento com os colegas (84,3%). Esses percentuais alcançados confirma o levantamento realizado por Hall et al (2008), no qual a segurança no emprego/ambiente estável aparece com um dos principais fatores motivacionais para o profissional de TI. O mesmo com o item de satisfação em relação ao relacionamento com colegas. No levantamento realizado para o presente estudo, este item foi o que obteve o maior percentual entre os fatores de satisfação: 89,6%. Ao compararmos com o levantamento realizado por Hall et al (2008), verificamos que o item participação, envolvimento e trabalho com outros está entre os três fatores motivacionais mais citados como de importância para o profissional de TI.

No entanto, ao compararmos os resultados obtidos nesta pesquisa com os resultados da pesquisa de ambiência, foram verificados diferentes resultados para questões similares que aparecem nos dois questionários. Em alguns casos, o resultado da pesquisa de ambiência apresentou percentuais mais altos do que a pesquisa realizada, conforme comentado a seguir.

Em relação à avaliação quanto ao superior imediato, os resultados da pesquisa de ambiência mostraram que a maioria dos empregados percebe que o superior imediato fornece as informações necessárias para realização do trabalho com eficácia (67%) e que o mesmo estabelece metas claras para a realização do trabalho (63%). No presente estudo, a visão dos entrevistados sobre o supervisor em relação ao fornecimento da orientação necessária sobre a forma de execução do trabalho apresentou percentual menor (50,3%).

Ao compararmos os resultados da avaliação quanto à satisfação do conteúdo do trabalho, a diferença torna-se ainda maior. Ao ser perguntado na pesquisa de ambiência sobre o grau de satisfação do trabalho realizado, 80%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

dos respondentes afirmaram que gostam do trabalho que realizam. No presente estudo, ao avaliarem o grau de satisfação em relação ao conteúdo do trabalho, 63,5% afirmam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos.

A diferença entre as pesquisas diminui ao analisarmos o item de aplicação dos conhecimentos ao trabalho. Na pesquisa de ambiência, 74% dos entrevistados afirmaram que o trabalho que realizam permite a aplicação dos conhecimentos. No estudo em questão, o grau de satisfação em relação à aplicação de seus conhecimentos técnicos no trabalho ficou em 63,7%.

Em relação à remuneração, os resultados obtidos são próximos. Quando questionados na pesquisa de ambiência quanto à adequação da remuneração, o resultado é de 46% de favorabilidade. Na pesquisa realizada, o grau de satisfação em relação ao pagamento e bônus recebidos é de 41,1%. A percepção de que a remuneração da empresa não é justa em relação às responsabilidades do empregado e ao trabalho realizado, pode estar gerando uma percepção de parcialidade no ambiente de trabalho, afetando assim o sentimento individual de valorização pelo trabalho exercido.

Por outro lado, analisando outras questões, é fácil perceber que o resultado obtido através da pesquisa de ambiência apresenta percentuais menores quando comparado aos resultados desta pesquisa para as seguintes questões: ambiente de trabalho, oportunidades de aprendizado e desempenho no trabalho.

As questões relativas às oportunidades de aprendizado apresentaram a maior diferença entre as duas pesquisas. Enquanto na pesquisa de ambiência, 59% dos empregados consideram que possuem oportunidades de aprendizado na Companhia, 68% encontram-se satisfeitos ou muitos satisfeitos em relação às chances de aprendizado na empresa para o presente estudo.

Essa mesma diferença foi observada em relação ao ambiente de trabalho. Para a pesquisa de ambiência, 68% dos entrevistados estão satisfeitos com as condições do local de trabalho. Para a pesquisa em questão, o grau de satisfação em relação ao ambiente de trabalho (incluindo a localização, segurança) ficou em 76,9%.

O último item que apresentou resultados com percentuais inferiores aos da pesquisa de ambiência da companhia foi a satisfação em relação ao trabalho. Para os entrevistados na pesquisa da Companhia, 67% sentem-se motivados na realização do trabalho. No entanto, o grau de satisfação em relação ao desempenho no trabalho encontra-se em 70,1% para a presente pesquisa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

A situação revelada na pesquisa de ambiência da companhia pode ser explicada pelo modelo teórico de Gomide Júnior e Siqueira (2004). Esse modelo atesta que o vínculo subjetivo do empregado com a empresa, que se manifesta, entre outros elementos, pela satisfação e o comprometimento dos empregados, pode ser expresso através de um esquema mental pautado na reciprocidade da troca social:

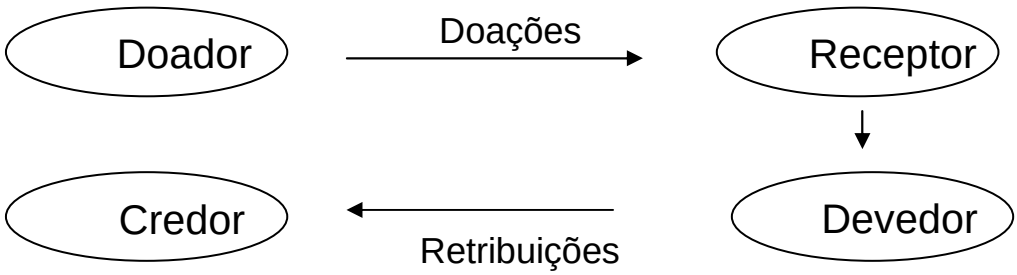

Figura 18 – Reciprocidade da troca social (Siqueira e Gomide Junior, 2004)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

O empregado e a empresa se alternam nas posições de doador/credor e receptor/devedor, sendo que é a percepção do equilíbrio dessa relação que torna o vínculo subjetivo saudável. A troca envolve as políticas de gestão de pessoas, pelo lado da empresa, e o desempenho, a satisfação, o comprometimento e a motivação, pelo lado dos empregados.

A conjuntura atual da Companhia parece ter trazido certo desequilíbrio para essa relação. Os empregados perceberam subtração nas doações da empresa (adiantamento da PLR – participação nos lucros e resultados, treinamentos, etc), colocando, prioritariamente, a empresa no papel de receptora/devedora e os empregados na posição de doadores/credores.

Esse quadro parece ter se delineado em função da percepção dos cortes sob a ótica de uma penalização excessiva dos empregados em detrimento de outras opções de ajuste orçamentário (desvalorização), o que foi agravado pela vivência de desconfiança e incompletude das informações na interlocução empresa-empregado. Assim, os empregados tentaram reequilibrar a troca social por meio de uma proporcional redução nas suas contrapartidas (comprometimento, satisfação, motivação, etc).

Para Iannini (2010), é comum as organizações delinearem diversas atividades, implantarem conceitos e metodologias que muitas vezes ocorrem efeitos opostos aos desejados, onde muitas expectativas são criadas e poucas são atendidas de forma positiva, ou que venham a representar um ganho representativo na trajetória de desenvolvimento pessoal/profissional dos

trabalhadores. Conhecer a ambiência organizacional e o perfil de seus profissionais é de suma importância para evitar falhas nos processos de gestão de pessoas.

Cabe frisar que, conceitualmente, uma Pesquisa de Ambiência captura um retrato do momento. Deste modo, é difícil afirmar se esse desgaste no vínculo subjetivo se sustentará no médio e longo prazo, sendo necessário avaliar nas próximas pesquisas a manutenção dessa configuração.

Para obter bons resultados globais, as empresas precisam compatibilizar as estratégias de negócio e as iniciativas de gestão do conhecimento com os recursos tecnológicos que lhes dêem suporte. Percebe-se atualmente que a TI é o principal recurso de muitas organizações. Os investimentos em TI representavam, em média, 15% do orçamento das empresas na década de 1980; esse número cresceu para 30% no início da década de 1990 e chegou recentemente a quase 50% (Carr, 2003). É de se esperar, portanto, que a TI receba tratamento diferenciado no processo de formulação estratégica.

Ao mesmo tempo em que a Tecnologia da Informação torna-se essencial para a sobrevivência das organizações, ela revela-se cada vez mais uniforme e de difícil diferenciação. Diante desse contexto, especula-se que a TI deva ser considerada uma *commodity*, ao invés de fonte potencial de vantagens competitivas. Seu papel passa de recurso estratégico ao de infraestrutura básica, implicado em mudanças gerenciais relevantes. Sobre esse ponto, Carr (2003) ressalta que quando um recurso se torna essencial para a competição, mas indiferente para a estratégia, os riscos que ele cria tornam-se mais importantes que as vantagens que ele oferece.

Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em apenas três anos (2005 a 2008), o número de vagas de tecnologia não preenchidas saltou de 27 mil para 100 mil, problema gerado pela incapacidade do país em formar profissionais qualificados na velocidade exigida pelo mercado.

O problema se agrava, quando a procura de profissionais por cursos de graduação e especialização para trabalharem nas empresas, diminuem. Apesar da crescente procura de profissionais especializados, há certo desestímulo para jovens escolherem profissões relacionadas à tecnologia da informação. Outro fator que contribui para a baixa procura por profissões relacionadas à TI são os salários pouco atrativos.

Segundo Meira (2010), isso se deve ao fato de que a maior parte do *software* que está sendo desenvolvido atualmente é *commodity,* tais como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

sistemas de folhas de pagamento. Esse tipo de *software* tende e pode ser desenvolvido por competências muito abaixo do que um graduado em computação tem. Na verdade, tal tipo de software pode ser escrito por técnicos, que seriam remunerados como tal; como não há no mercado técnicos em *software,* isso é feito por graduados que recebem a remuneração de técnicos.

No entanto, se o profissional atua de acordo com a formação acadêmica, a demanda é alta e os salários idem, não apenas no Brasil, mas também mundialmente. Se o profissional qualificado atua no desenvolvimento de sistemas de especificação trivial, ele será tratado como *commodity* e será remunerado como tal.

Além da falta de mão-de-obra a maioria das empresas tem dificuldades na criação de programas motivacionais para retenção de talentos, processos de recrutamento e seleção adequados. É necessário conhecer o perfil dos profissionais existentes hoje no mercado de trabalho para possibilitar a criação de programas eficazes de atração e retenção de talentos.

De acordo com estudo realizado por Iannini (2010) – Primeira Pesquisa do Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação – foi observado que os profissionais do setor gostam de desafios, novidades e buscarem o crescimento pessoal no mercado de trabalho. A pesquisa aponta que 27% dos profissionais de TI valorizam nas empresas as oportunidades de ascensão na carreira. Segundo a maioria dos entrevistados, as empresas em que trabalham ou trabalharam não possuem um plano estruturado de cargos e salários, não tendo a informação precisa de como ele poderá ganhar espaço dentro da empresa.

Apenas 4% dos entrevistados valorizam empresas que proporcionam estabilidade no trabalho, dentro dos itens pesquisados. Aprendizado e ambientes desafiadores estão entre a preferência de 32% dos profissionais e um bom clima de trabalho entre 13%. A remuneração adequada não está entre a maioria dos profissionais, representando apenas 8% da preferência entre os entrevistados. Esses profissionais valorizam empresas que possuem metas claras e demonstrem na prática um comprometimento com o profissional oferecendo oportunidades transparentes de crescimento profissional.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

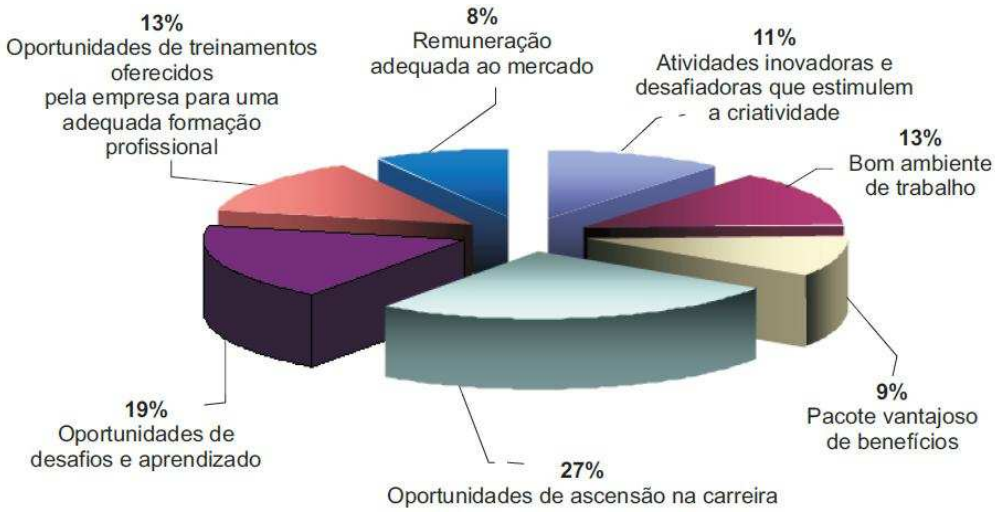

Figura 19 – Itens valorizados pelo profissional de TI em uma empresa (Ianinni, 2010)

Segundo Sbragia e Maximiano (1980), baseando-se na suposição de que o desempenho eficiente da tarefa decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentados pelo empregado, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a concentrar se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que permitam ajustar continuamente a transação individuo-organização.

Conhecer melhor o perfil comportamental dos profissionais do setor de tecnologia da Informação foi o objetivo desta pesquisa onde através de perguntas estruturadas e específicas foi possível tirar conclusões relacionadas ao objetivo. O conjunto de variáveis estudadas, da forma como foram relatados, constituem recomendações diretas destinadas à organização em estudo.

6.1
Recomendações para Estudos Futuros

No que tange às recomendações para outras pesquisas, cabe insistir na busca de evidências adicionais para as conclusões aqui mencionadas. É possível que, em outras situações, as características de trabalho estejam associadas com outros níveis de satisfação no trabalho ou de motivação, ou até mesmo com insatisfação.

Como sugestão para trabalhos futuros, este estudo pode ser estendido para a análise das demais variáveis levantadas, mas que não foram analisadas nesse trabalho. A realização de estudos dessa natureza com um maior grau de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA

controle sobre as variáveis, de forma a melhorar a grau de precisão das análises e conclusões.

Outro ponto de destaque para estudos futuros é a aplicação desse objeto de pesquisa a equipes de TI que utilizam metodologias ágeis. O desenvolvimento ágil de software enfatiza o trabalho em equipe em pequenos grupos como uma das características que contribuem para a qualidade de software e divulgação do conhecimento entre os integrantes da equipe, levando a uma maior motivação e satisfação no trabalho entre os integrantes das equipes. Fatores como: autonomia, variedade, significância, *feedback*, e capacidade para finalização de uma tarefa por inteiro; considerados de extrema importância para o perfil do profissional de TI e para a satisfação e motivação dos trabalhadores, são amplamente defendidos e priorizados para a implantação das metodologias ágeis.

Além disso, pode ser interessante também o estudo dos fatores desmotivadores para o profissional de TI. Ainda existem poucos estudos nessa área e tendo sido o processo de desenvolvimento do ciclo de vida do software apontado como aspecto motivador ou desmotivador, de acordo como o modo que ele é implantado na Tecnologia da Informação, a análise da aplicação de um determinado processo de desenvolvimento (metodologias ágeis, por exemplo) pode ser um novo campo de exploração de estudos para o profissional de TI.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813081/CA