



Daywison Maciel Ferreira

**Análise da satisfação no trabalho de consultores de TI de
empresas brasileiras**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Março de 2017



Daywison Maciel Ferreira

**Análise da Satisfação no trabalho de
consultores de TI de empresas brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Dedix Assessoria Técnico-Científica Ltda.

Profª. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 10 de março de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Daywison Maciel Ferreira

Graduou-se em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Lavras - UFLA - em 2011. Todo seu histórico profissional foi construído em consultorias de Tecnologia da Informação de grande renome no cenário nacional.

Ficha Catalográfica

Ferreira, Daywison Maciel

Análise da satisfação no trabalho de consultores de TI de empresas brasileiras / Daywison Maciel Ferreira ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2017.

94 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Satisfação no trabalho. 3. Consultoria de TI. 4. Tecnologia da informação. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1512730/CA

Agradeço a...

Resumo

Ferreira, Daywison Maciel; Tomei, Patrícia Amélia. **Análise da Satisfação no trabalho de consultores de TI de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, 2017. 94p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O crescimento do setor de Tecnologia da Informação tem demandado a contratação de consultores dos quais são pretendidos elevados desempenhos e dedicação intensa ao trabalho. A satisfação no trabalho afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados por estes consultores de TI. Desta forma, este estudo objetiva analisar a satisfação dos consultores do setor de TI de empresas brasileiras com algumas das dimensões do trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa (survey) baseada no modelo Job Descriptive Index (SMITH et al., 1969) e coletados 158 questionários de empregados de consultorias de TI no Brasil. Concluímos que os consultores de TI no território brasileiro não estão satisfeitos com os salários que recebem nem com as oportunidades de promoção que as empregadoras oferecem. Por outro lado, eles sentem-se satisfeitos com as atividades laborais que exercem e com seus companheiros de equipe, mas são indiferentes quanto aos seus supervisores (incapazes de alimentar qualquer sentimento positivo ou negativo). Por fim identificamos também que não há evidências de que a satisfação com o salário e com as oportunidades de promoção interfira na satisfação com os supervisores e com a natureza do trabalho; e também não podemos afirmar que a satisfação com os companheiros de equipe afete a satisfação com as atividades laborais.

Palavras- chave

Satisfação no trabalho; Consultoria de TI; Tecnologia da Informação.

Abstract

Ferreira, Daywison Maciel; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Analysis of job satisfaction of IT consultants of Brazilian companies**. Rio de Janeiro, 2017. 94p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The growth of the Information Technology sector has demanded the hiring of consultants from whom high performance and intense dedication to work are desired. Job satisfaction directly affects the quality of services provided by these IT consultants. In this way, this study aims to analyze the satisfaction of consultants in the IT sector of Brazilian companies with some of the work dimensions. A survey was conducted based on the Job Descriptive Index (SMITH et al., 1969) and 158 questionnaires were collected from IT consultants in Brazil. We conclude that IT consultants in Brazil are not satisfied with the salaries they receive, nor with the promotion opportunities offered by employers. On the other hand, they feel satisfied with the work activities they do and with their coworkers, but they are indifferent to their supervisors (unable to feed any positive or negative feelings). Finally, we also identify that there is no evidence that satisfaction with salary and promotion opportunities interferes with satisfaction with supervisors and the nature of work; And we cannot say that satisfaction with teammates affects satisfaction with work activities.

Keywords

Job Satisfaction; IT Consultancy; Information Technology.

Sumário

1 Introdução	12
1.1. Problema de Pesquisa	13
1.2. Objetivos do Estudo	14
1.3. Delimitação do estudo	15
1.4. Relevância do estudo	16
1.5. Estrutura do Trabalho	17
2 Referencial teórico	18
2.1. O profissional no mercado de TI	18
2.2. O Mercado de TI no Brasil	23
2.3. Satisfação no Trabalho	24
2.4. Satisfação dos profissionais e consultores de TI	27
2.5. Modelos de Satisfação no Trabalho	31
2.5.1. Job Descriptive Index (JDI)	32
2.5.2. Job in General (JIG)	36
2.5.3. Job Diagnostic Survey (JDS)	37
2.5.4. Escala de Satisfação no Trabalho (EST)	39
3 Metodologia	42
3.1. Tipos de pesquisa	42
3.2. Universo e Amostra da População	43
3.3. Seleção dos Sujeitos e Instrumentos de Coleta de Dados	44
3.4. O questionário do modelo JDI e o Tratamento dos dados	45
3.5. Hipóteses da Pesquisa	48
4 Apresentação e Análise dos dados	52
4.1. Apresentação e descrição dos dados demográficos	52
4.2. Resultados e Análise dos dados da pesquisa	56
4.2.1. Faceta 1: Remuneração	57
4.2.2. Faceta 2: Companheiros de Equipe	60

4.2.3. Faceta 3: Trabalho Atual	62
4.2.4. Faceta 4: Possibilidades de Promoção	65
4.2.5. Faceta 5: Supervisão	68
4.2.6. Correlação entre Dimensões	71
4.3. Confiabilidade da Pesquisa	78
5 Conclusões	80
6 Referências bibliográficas	84
Apêndice A – Questionário JDI	89
Apêndice B – Pontuação das respostas do questionário JDI	92
Apêndice C – Questionário de Dados Demográficos	94

Lista de figuras

Figura 1- Componentes dos Sistemas de Informação	19
Figura 2 - Distribuição dos profissionais no setor de TI.....	24
Figura 3- Fatores que interferem na satisfação com o trabalho segundo o Modelo JDI	32
Figura 4- Modelo teórico das dimensões do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados.....	39
Figura 5- Fatores que interferem na satisfação com o trabalho segundo a EST	40
Figura 6 – Escala do índice de satisfação medido pelo modelo JDI	48
Figura 7 - Perfil demográfico dos profissionais de TI no Brasil no ano de 2016	53
Figura 8- Perfil demográfico do grupo estudado - sexo.....	54
Figura 9- Perfil demográfico do grupo estudado - faixa etária.....	54
Figura 10- Perfil demográfico do grupo estudado - educação.....	54
Figura 11- Perfil demográfico do grupo estudado - local de atuação	55
Figura 12- Perfil demográfico do grupo estudado – tempo de atuação em consultoria de TI.....	55
Figura 13- Distribuição das respostas para a dimensão Salário	58
Figura 14- Representação do resultado da dimensão Salário na escala de satisfação.....	60
Figura 15- Distribuição das respostas para a dimensão Companheiros de Equipe.....	61
Figura 16- Representação do resultado da dimensão Companheiros de Equipe na escala de satisfação.....	62
Figura 17- Distribuição das respostas para a dimensão Trabalho Atual.....	64
Figura 18- Representação do resultado da dimensão Trabalho na escala de satisfação.....	65
Figura 19- Distribuição das respostas para a dimensão Possibilidades de Promoção.....	67

Figura 20- Representação do resultado da dimensão Promoção na escala de satisfação.....	68
Figura 21- Distribuição das respostas para a dimensão Supervisão.....	70
Figura 22- Representação do resultado da dimensão Supervisores na escala de satisfação.....	71
Figura 23- Gráfico de Dispersão: Supervisores x Salário.....	72
Figura 24- Gráfico de Dispersão: Oportunidades de Promoção x Supervisores	72
Figura 25- Gráfico de Dispersão: Trabalho x Salário	73
Figura 26- Gráfico de Dispersão: Trabalho x Colegas de Trabalho	73

Lista de tabelas

Tabela 1- Segmentação do mercado brasileiro de serviços de TI.....	24
Tabela 2- Fatores da Satisfação com o trabalho.....	26
Tabela 3- Definição das dimensões da EST	40
Tabela 4- Nível de Satisfação dos profissionais pelo EST	41
Tabela 5- Interpretação dos Resultados da EST.....	41
Tabela 6- Tradução das respostas do modelo JDI.....	47
Tabela 7- Frequência absoluta e relativa das características da amostra	56
Tabela 8- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Salário).....	58
Tabela 9- Estatística descritiva para a dimensão Salário	59
Tabela 10- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Companheiros de Equipe).....	60
Tabela 11- Estatística descritiva para a dimensão Companheiros de Equipe.....	62
Tabela 12- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Trabalho Atual).....	63
Tabela 13- Estatística descritiva para a dimensão Trabalho Atual.....	65
Tabela 14- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Possibilidades de Promoção).....	66
Tabela 15- Estatística descritiva para a dimensão Salário	68
Tabela 16- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Supervisão)	69
Tabela 17- Estatística descritiva para a dimensão Supervisão	71
Tabela 18- Coeficiente de correlação (Spearman) dos escores das variáveis de interesse do estudo.....	74
Tabela 19- Comparação da confiabilidade dos dados entre o corrente estudo e o estudo publicado em 1997 (BALZER et al., 2000).....	79

1

Introdução

O setor de TI tem se tornado um campo em grande evolução devido à ascensão tecnológica que a sociedade vem experimentando nos últimos anos. Neste sentido, ela tem sido considerada um pilar para a sociedade atual (MARKHAM, 2009). Este foi um importante fator que influenciou o surgimento e expansão das consultorias de TI, uma vez que possibilitou a emergência em grande escala da demanda deste tipo de serviço.

Aliado à ascensão da tecnologia, os empregadores descobriram que para aumentar seus lucros, em alguns casos, seria mais viável contratar consultorias especializadas ao invés de contratar e treinar novos funcionários para o quadro da empresa. As razões mais comuns que levaram os empregadores a chegarem a esta conclusão estão associadas à redução de custos (por exemplo, com benefícios, impostos e treinamentos) e, principalmente, ao aumento da flexibilidade intelectual da força de trabalho devido a grande experiência que os consultores carregam consigo, pois é comum neste setor que os profissionais exerçam atividades em diversas frentes de atuação para diferentes companhias ao mesmo tempo (HAYS; LOU, 2015).

Um dos requisitos para a sobrevivência em mercados altamente competitivos e de rápidas mudanças como o de tecnologia é que as empresas entendam como os sistemas tecnológicos podem contribuir com suas operações de negócios para aumentar a rentabilidade (HAYS; LOU, 2015). Estes sistemas tecnológicos têm assumido um poderoso papel no remodelamento do formato de como a economia atua. Em geral, possibilitam a melhoria na produtividade no ambiente de trabalho e reforçam a capacidade dos indivíduos de pensar de forma mais adequada aos diversos cenários da empresa por meio de conclusões mais pertinentes, pois as informações estão, na maioria das vezes, disponíveis de prontidão nos seus sistemas (JOHNSTON; PACKER, 1987). Os sistemas tecnológicos, assim como todo o setor da Tecnologia da Informação das empresas, são desenvolvidos por seu próprio capital humano. Por isso, atentar-se para as necessidades humanas das equipes de TI torna-se crucial para o atingimento das metas que a companhia, representada pelos gestores, configura no seu plano estratégico.

É habitual ter o pensamento de que os profissionais de TI, sobretudo os consultores, têm necessidades diferentes se comparados aos demais profissionais de outras áreas no que se refere à satisfação profissional. Porém, conforme demonstrado por Bermack (2014), não existem evidências claras a respeito das diferenças nas necessidades entre os profissionais de TI e de outros setores. Os profissionais de TI também apresentam diversidade de traços de personalidade, necessidades de relacionamento e habilidades sociais na interação com seus parceiros assim como os demais profissionais. Desta forma, é evidente que os profissionais de TI também necessitam de elementos que os ajudem a manterem-se motivados para executarem seu trabalho diário. Por isso é importante que sejam analisados os fatores que impulsionam sua satisfação no ambiente em que estão inseridos.

1.1.

Problema de Pesquisa

O mercado de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil é responsável pelo emprego de um número significativo de profissionais. Junto ao mercado de Telecomunicações, contratam cerca de 1,5 milhão de pessoas, com receita bruta estimada em R\$ 264 bilhões. O setor de serviços de TI, onde estão inseridos os consultores, representa uma fatia de 10% do mercado deste setor, com faturamento próximo a R\$ 30 bilhões no ano de 2015 (BRASSCOM, 2016).

O perfil demográfico do profissional de TI no Brasil está definido da seguinte forma: média de idade entre 25 e 35 anos, com predominância do sexo masculino (87%); educação superior básica (mais de 40% não cursou além da graduação); 63% possui inglês avançado e/ou fluente, e mais da metade afirma ter alguma noção de espanhol, sendo estas as duas principais línguas estrangeiras faladas pelos profissionais do setor (COMPUTERWORLD, 2016).

Os consultores de TI são os empregados do setor de informática em firmas de consultoria que prestam serviços intelectuais em outras companhias. Eles têm condições diferenciadas de trabalho se comparado a empregados de outros setores de TI (como suporte técnico, por exemplo). É esperado um alto nível de comprometimento e engajamento com o trabalho e alto desempenho destes profissionais, incluindo muitas horas extras de trabalho por semana ou até mobilidade geográfica para atender clientes de outras regiões. Os consultores de TI devem ter habilidades para aprender novas tarefas rápida e continuamente a fim de adaptarem-se a mudanças e novas exigências dos clientes (incluindo

utilização de tecnologias mais modernas). Sendo assim, estudar a satisfação dos consultores de TI tem sua importância destacada na possibilidade da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A satisfação no trabalho tem sido objeto de estudos e pesquisas de teóricos de muitas correntes no decorrer dos últimos anos (CAMPELLO, 2010). Porém, não é ainda encontrado material vasto sobre esta temática no universo dos profissionais do setor de TI – sobretudo consultores de TI no território brasileiro.

Diante desta situação problema, coloca-se a questão principal da pesquisa: qual é o nível de satisfação com o trabalho dos Consultores de Tecnologia da Informação (representados pelos 10% do segmento de TI e Telecom) das empresas brasileiras?

1.2. Objetivos do Estudo

Este estudo tem como objetivo principal identificar o nível de satisfação com o trabalho dos consultores do setor de TI de empresas brasileiras.

Para atingir o objetivo principal, temos os seguintes objetivos secundários:

- 1) Apresentação do mercado de TI brasileiro, de seus profissionais e empresas de consultorias;
- 2) Revisão da literatura sobre satisfação dos profissionais de TI, habilidades técnicas e comportamentais requeridas para a função e terceirização do setor;
- 3) Revisão de conceitos, pesquisas e estudos referentes à satisfação no trabalho;
- 4) Apresentação de modelos de avaliação da satisfação no trabalho, especificamente o *Job Descriptive Index*, e seus fatores que impactam na satisfação do profissional, o qual será utilizado nesta pesquisa;
- 5) Definição da amostra probabilística dos consultores de TI que participaram do estudo;
- 6) Aplicação do questionário para a coleta de dados sobre os indivíduos do grupo alvo;

- 7) Definição dos atuais níveis de satisfação com as diversas facetas relacionadas ao trabalho dos profissionais empregados em consultorias de TI no Brasil;
- 8) Análise das relações entre as facetas do modelo com o grupo estudado a partir da análise dos dados recebidos;

1.3.

Delimitação do estudo

Sabe-se que existem diversos fatores que interferem na satisfação dos profissionais no ambiente de trabalho como, por exemplo, a cultura organizacional, as políticas gerenciais, as práticas de Recursos Humanos e o ambiente de trabalho fruto do clima organizacional vivido pelas corporações.

No entanto, este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão da satisfação dos consultores em TI referente a cinco aspectos (facetas) relacionados à sua execução laboral: o trabalho desenvolvido no emprego atual, o salário, as oportunidades de promoções, a supervisão e os companheiros de equipe.

Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante, pois mescla alguns dos principais fatores capazes de interferir diretamente na satisfação profissional dos consultores de TI no seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no seu desempenho profissional. Estes fatores associam diretamente as relações entre os membros dos grupos por meio da convivência com colegas e/ou supervisores, do seu rendimento diário e, além disso, podem ser capazes de definir índices de rotatividade de empresas do setor.

Embora relevantes, não se pretende tratar de questões relacionadas à insatisfação e aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho, ainda que sejam temas fundamentais para que os profissionais não percam o entusiasmo com o trabalho no ambiente altamente competitivo que estão inseridos (WALLGREN; HANSE, 2011). Além disso, não serão abordadas neste estudo questões relacionadas à organização (como clima e cultura organizacional) nem assuntos relacionados aos vínculos empregatícios destes profissionais com as próprias consultorias e/ou as empresas para as quais prestam os serviços, nem assuntos relacionados à possível precarização do ambiente de trabalho do setor. Apesar de serem assuntos correlatos e de extrema importância para o contexto desta dissertação, eles fogem do foco do estudo.

1.4. Relevância do estudo

Para Wright et. al. (2007), o nível de satisfação com o trabalho é um potencial precursor da performance no ambiente corporativo. Desta forma, o conhecimento adquirido a partir de um estudo sobre os fatores que satisfazem profissionalmente os funcionários de TI, sobretudo os consultores desta área, é importante para as empresas no que se refere à sinalização de possibilidades de implantação e/ou aplicação de regras e políticas mais adaptadas às necessidades destes indivíduos com o fim de impulsionar o desempenho do grupo e, por consequência, melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas consultorias de TI. Pode, também, ainda neste contexto, ajudar nos processos de seleção e retenção dos melhores talentos para as companhias conforme exposto por Brown (2002). O autor menciona a importância destes esforços, pois existem grandes possibilidades de diminuir o índice de rotatividade dos profissionais e a perda de capital intelectual no curto prazo. Além disso, segundo o autor, com a contratação de profissionais com as características mais adequadas, as empresas têm a oportunidade de racionalizar custos e manterem-se competitivas no seu setor de atuação.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para os gestores das consultorias de TI na melhora da assistência às suas equipes, assim como ajudar a melhorar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo seu grupo de trabalho uma vez que terão a possibilidade de assimilar e simular os resultados nos seus ambientes para descobrir se a equipe passa por algum processo de inércia motivacional ou de falta de satisfação que possa causar impacto nos resultados da prestação dos serviços. Além do mais, descobrir os níveis de satisfação com o trabalho dos profissionais de TI pode contribuir com o aumento da performance da equipe e diminuir a intenção de rotatividade de pessoal (NGUYEN, 2012).

Para o mundo acadêmico este estudo visa aprofundar a teoria sobre a satisfação no trabalho a partir da exploração de um grupo ainda pouco estudado no referido contexto por meio da aplicação de uma medida vastamente utilizada para inferir a satisfação dos profissionais com o trabalho.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, os quais estão organizados da seguinte forma:

No primeiro capítulo, **Introdução**, foram apresentados: o contexto do problema, o objetivo principal e secundários da pesquisa, a relevância do estudo e sua delimitação.

O segundo capítulo, **Referencial Teórico**, descreve a revisão da literatura realizada sobre os temas Satisfação no Trabalho, Modelo *JDI* e a definição que alguns acadêmicos dão para Consultores de TI.

O terceiro capítulo, **Metodologia**, descreve com mais detalhes os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho. Há a definição do tipo de pesquisa realizada, dos participantes, dos instrumentos adotados para a coleta dos dados, os métodos empregados para analisar os dados e, por fim, as hipóteses da pesquisa.

O quarto capítulo, **Análise dos Resultados**, exhibe os resultados obtidos com o estudo. São enfatizadas as relações encontradas entre os construtos avaliados e há a apresentação da análise dos resultados face ao referencial teórico previamente apresentado.

O capítulo cinco, **Conclusões**, são apresentadas as principais conclusões e implicações alcançadas a partir da análise feita nos capítulos anteriores.

Por fim, são apresentadas as **Referências Bibliográficas** que foram a base para a realização desta pesquisa. Em seguida, na seção de **Anexos**, os questionários utilizados para a coleta dos dados durante esta investigação acadêmica.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados à satisfação profissional, sobretudo na área de tecnologia da informação. Através da revisão da literatura já produzida, procurou-se expor um referencial teórico que forneça base conceitual mais adequada ao objetivo proposto neste trabalho. A revisão de literatura sobre o tema retratado – satisfação dos profissionais de TI no trabalho – foi realizada por meio de buscas por artigos acerca desta temática em bases de dados científicos tanto nacionais quanto internacionais. As principais bases nacionais pesquisadas foram: SciELO Brasil, Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a base de teses e dissertações da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. As principais bases internacionais pesquisadas foram: Ebsco, Wilson e Emerald.

Esta seção está dividida em cinco partes. No primeiro tópico é abordada a questão do profissional e o mercado de TI no início do século XXI. No segundo tópico serão abordadas questões sobre o mercado de TI propriamente dito no território nacional. Na terceira parte serão abordadas questões relacionadas à satisfação no trabalho seguida pelas, no quarto tópico, relações da satisfação dos profissionais consultores de TI. No quinto e último tópico deste capítulo são abordadas questões relativas aos modelos de mensuração da satisfação dos profissionais, principalmente o modelo JDI que será utilizado neste estudo.

2.1. O profissional no mercado de TI

A Tecnologia da Informação (TI) é definida por Turban e Volonino (2013) como sendo o conjunto de sistemas computacionais utilizados pelas organizações a qual possibilita a execução de tarefas em massa no contexto empresarial. Na sua essência, TI se refere a um conjunto de sistemas de informação utilizado pelas empresas a fim de alcançar suas metas de forma mais objetiva. Os sistemas de informação que compõem a TI, por sua vez, estão relacionados à parte tecnológica responsável por coletar, processar, armazenar

e disseminar informações entre os integrantes da companhia via sistema informatizado. É composto por hardware, software, informações e processos que se interagem entre si, conforme ilustrado na Figura 1:

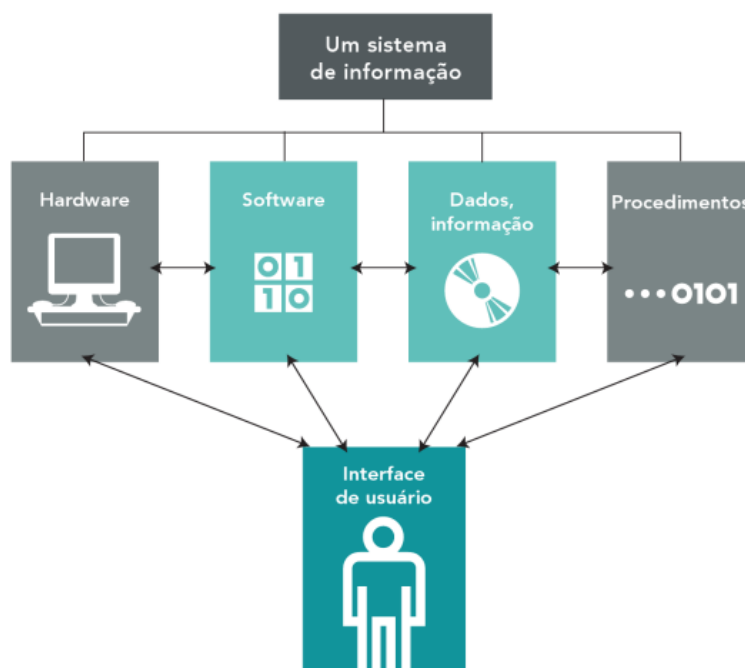


Figura 1- Componentes dos Sistemas de Informação
Fonte: Turban e Volonino, 2013.

Na mesma linha, Keen (1996) descreve TI como sendo o conjunto crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três principais categorias, sendo elas cada vez mais independentes: computadores, telecomunicações e dados multimídia. Estas categorias, por sua vez, estão divididas em diversas subcategorias indicando a existência de uma profundidade mais complexa sobre o tema.

O mercado de TI tem evoluído fortemente nos últimos anos. Passou de um simples processamento de dados e produção de relatórios de rotina (comum na década de 1970) para uma função que estrutura os processos de negócios das empresas, como, por exemplo, a administração de relacionamento com clientes e/ou fornecedores. Já nos anos 2010 a TI cria possibilidades ilimitadas às empresas para que as tornem cada vez mais competitivas no mercado (TURBAN; VOLONINO, 2013).

A ascensão tecnológica vivenciada pelo mercado nas últimas décadas proporcionou aumento substancial no volume de transações e informações que circulam nas empresas. Este é um fenômeno que influencia diretamente na complexidade das atividades diárias das corporações uma vez que fica praticamente impossível operar sem utilizar recursos de TI para cumprir tarefas e

apoiar as decisões corporativas. Para simplificar estas atividades as empresas, então, usufruem dos recursos tecnológicos advindos dos avanços no setor (SILVA; DIAS, 2006), o qual tem acompanhado os avanços e necessidades do mercado.

Com o aperfeiçoamento do ambiente empresarial conseguido pelo uso da TI foi possível melhorar a qualidade de execução dos processos internos nas empresas. Como resultado, há evidências de que os processos estão sendo executados de forma mais ágeis e com mais qualidade (MALAQUIAS; ALBERTIN, 2011), fazendo com que as empresas adquiram vantagem competitiva perante concorrentes. Este é um fator importante, pois destaca a relevância dos profissionais de TI no mercado corporativo uma vez que são eles os responsáveis pelo desenvolvimento e integração destes sistemas de informação.

Rezende (2002) destaca que o mercado impõe algumas exigências sobre o profissional de TI para que seja possível alcançar alta qualidade, produtividade e efetividade nas atividades técnicas por eles desenvolvidas. O profissional deste setor deve contemplar algumas habilidades técnicas, de negócios e comportamentais, as quais são adquiridas desde sua formação profissional até seu desenvolvimento humano.

As **habilidades técnicas** são adquiridas ao longo da formação profissional por meio de cursos acadêmicos e cursos complementares. As principais habilidades destacadas neste conjunto são: metodologias, técnicas, ferramentas tecnológicas e linguagens de programação.

As **habilidades de negócio** são adquiridas ao longo da carreira profissional pelo desenvolvimento de soluções para as empresas. As habilidades que mais se destacam neste conjunto são: funções empresariais, funções da administração, processos, procedimentos e idiomas.

As **habilidades comportamentais**, também descritas como habilidades humanas pelo autor, são, por sua vez, adquiridas ao longo da vida pessoal. Ou seja, na educação e nos relacionamentos humano e corporativo. Destacam-se: proação (iniciativa, execução e conclusão), criatividade, comunicação e expressão, relacionamento pessoal, espírito de equipe e/ou administração participativa, planejamento pessoal, organização, concentração, atenção, disponibilidade, responsabilidade, etc.

Algumas das características expostas por Lopes (2006) sobre as características do perfil profissional dos terceirizados em TI vão de encontro àquelas definidas por Rezende (2002). Segundo a autora, as principais

características que traçam o perfil dos profissionais de TI terceirizados são: flexibilidade para executar tarefas multivariadas; facilidade de adaptação às mobilidades geográficas e de carreira; e dinamismo na aprendizagem de novas ferramentas. Como características secundárias, porém não menos importantes, os profissionais de TI terceirizados devem apresentar as seguintes características:

“não ter medo de errar, ser criativo, gostar do que faz, ser proativo, ter “jogo de cintura” para lidar com os problemas técnicos e de relacionamento com o cliente, ser automotivado, ter um bom conhecimento técnico, teórico e prático, manter um bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe, ser flexível em relação a tempo e lugar, ser capaz de se adaptar a vários ambientes, não querer reter o conhecimento para garantir o “seu reino” e ter sempre um bom networking” Rezende (2002, p.91).

No setor de TI os profissionais normalmente começam sua carreira logo após o término da faculdade ou depois de um breve período de trabalho em alguma área não relacionada à TI, porém com recursos tecnológicos mais desenvolvidos. É comum que esses profissionais se engajem na profissão após uma destas duas etapas, sendo que muitos permanecem até o final de sua carreira. Uma vez engajados, alguns profissionais optam por seguirem na área técnica, como, por exemplo, desenvolvimento de softwares. Outros, no entanto, transitam da área técnica para a área de gestão em busca de mais oportunidades de desenvolvimento na carreira (JOSEPH et al., 2012).

Uma vez engajados, os profissionais de tecnologia buscam melhores oportunidades de crescimento e desafios tecnológicos. Para Mangia e Joia (2015), apesar de ser um setor com grandes desafios, o mercado de TI ainda não oferece muitas oportunidades de crescimento. Por isso existe o transito para a área de gestão. Além disso, ainda segundo os autores, é um mercado sem muito prestígio no meio profissional, o que gera, ao longo do tempo, certo desinteresse de alguns profissionais atuantes no setor. Os autores destacam ainda que a junção destes dois fatores faz com que haja diminuição nos níveis de satisfação destes profissionais, habilitando, assim, a mobilidade de carreira do setor de TI, ou seja, a saída de profissionais do setor de TI para outros setores mais valorizados nas próprias ou outras empresas.

Segundo Joseph et al. (2012), a mobilidade na carreira dos profissionais de TI pode acontecer basicamente de três formas: (1) **mobilidade de ocupação**: referindo-se a uma mudança de emprego a partir de uma ocupação para outra dentro da mesma organização; (2) **mobilidade de organização**: referindo-se a uma mudança de emprego de uma organização para outra dentro da mesma profissão; e (3) **mobilidade de ocupação e organização**: referindo-se a uma mudança de emprego que ocorre, simultaneamente, em ambos os polos: profissão e organização. Segundo os autores, na área de TI a mobilidade de organização é a que acontece com mais frequência, ou seja, os profissionais mudam de empresa, porém permanecem no setor de TI com as mesmas responsabilidades que ocupava na empresa antiga.

Mangia e Joia (2015) mostram que no mercado de TI quando os profissionais praticam a mobilidade de ocupação o fazem com planejamento antecipado. Em muitos casos as grandes dificuldades de alavancagem da carreira ou a grande diferença entre a alta expectativa do profissional em trabalhar numa área prestigiada e a realidade de mercado são os principais responsáveis por esta mobilidade. Desta forma, os profissionais de TI que pretendem mudar de área de atuação se preparam previamente para uma transição de carreira mais suave. Segundo os autores, é comum vê-los procurarem por cursos executivos ou aumentarem o fluxo de interação com profissionais de outras áreas (sobretudo a área de negócios) para viabilizar a transição. Mangia e Joia (2015) mostraram, então, que existe um processo consciente e planejado por trás de muitas ações tomadas por estes indivíduos no que se refere à transição de carreira.

Os desafios tecnológicos, por sua vez, são os principais responsáveis pelo alinhamento e interesse dos profissionais de TI no setor. Por tratar-se de uma área altamente dinâmica, há a expansão das relações dos profissionais com a tecnologia por meio de imaginações de diferentes cenários para potenciais criações ou melhorias tecnológicas visando aprimorar o alcance de seus objetivos (pessoais ou corporativos) ou inovações de mercado (NEVO; NEVO; PINSONNEAULT, 2016). O processo de criação de novas tecnologias ou de solução de problemas via TI é altamente desafiador e, por isso, consegue reter parte dos profissionais que atuam no ramo.

Lopes (2006) menciona que entre os consultores de TI, os fatores que mais se destacam na satisfação com a profissão são: o processo criativo envolvido no desenvolvimento dos sistemas, a socialização que o interesse comum por tecnologia proporciona para os indivíduos neste meio, ambiente de

trabalho favorável e a realização pessoal em ver o resultado de um trabalho ou da solução de um problema resolvido. Porém, muitos não gostam de sentirem-se subutilizados nas funções inerentes à posição, fato que motiva a mobilidade profissional dos empregados no setor de tecnologia.

2.2.

O Mercado de TI no Brasil

De acordo com os dados da Brasscom (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), ao final do ano de 2015 estavam empregados no Brasil 1,5 milhão de profissionais nos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Telecomunicações (Telecom). A receita bruta somente das empresas do setor de TIC foi estimada em R\$ 263,9 bilhões, com destaque para o subsetor de serviços, no qual se enquadram as consultorias de TI, devido seu crescimento de 7,5% comparado ao ano anterior, cuja receita bruta foi estimada em R\$ 30,13 bilhões (BRASSCOM, 2016), representando aproximadamente 10% do total do setor.

A Associação Brasileira de Empresas de Software, por sua vez, divide o setor de TI por segmentos. A Tabela 1 mostra a segmentação deste mercado no território brasileiro e a participação de cada segmento dentro do referido mercado em 2015 (ABES, 2016). A Figura 2 sintetiza a participação dos segmentos no setor de TI.

<i>Segmento</i>	<i>Definição</i>	<i>Participação</i>
Outsourcing	Atividade na qual um provedor de serviços externo à organização assume a responsabilidade pelo gerenciamento e operação de parte ou toda infraestrutura de TI do cliente, inclusive redes, comunicação, manutenção e operação de sistemas e aplicativos, entre outros.	40,5%
Suporte Técnico	Serviços relacionados à instalação, customização e configuração de software, assim como serviços de suporte técnico aos usuários.	18,1%
Integração de Sistemas	Compreende o planejamento, “design”, implementação e gerenciamento de soluções de TI para atender a especificações técnicas definidas pelo cliente sobre suas necessidades de negócios.	15%

Consultoria e Planejamento	Serviços de consultoria e aconselhamento relativos à Tecnologia da Informação.	10%
Software sob Encomenda	Sistemas desenvolvidos de acordo com as especificações de um único usuário e que vão atender apenas às necessidades daquele usuário.	9,4%
Treinamento	Processo de capacitação de funcionários ou clientes, relacionado ao desenvolvimento, administração ou utilização de TI.	1,9%
Serviços para Exportação	Softwares desenvolvidos no território brasileiro para uso no exterior.	4,5%
Desenvolvido no Exterior	Softwares desenvolvidos em outros países para uso no território nacional.	0,6%

Tabela 1- Segmentação do mercado brasileiro de serviços de TI
Fonte: Elaboração própria

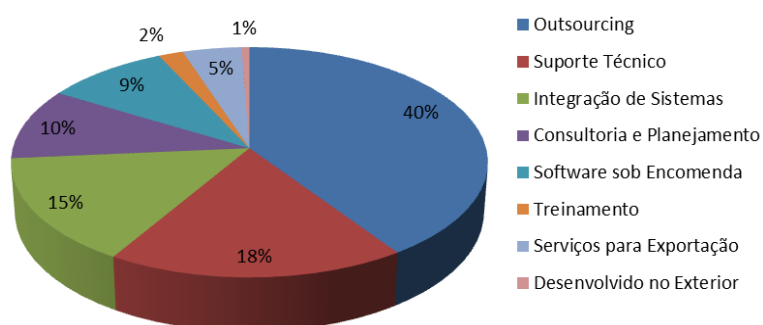


Figura 2 - Distribuição dos profissionais no setor de TI
Fonte: Adaptado de ABES (2016)

2.3. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho representa uma das questões mais complexas que os gestores das empresas enfrentam no momento de gerenciar suas equipes. Muitos estudos têm demonstrado que a falta de satisfação do profissional com o trabalho tem a capacidade de afetar o desempenho das organizações empresariais. Ela pode influenciar diretamente na motivação dos trabalhadores acarretando na diminuição de produtividade pessoal e, por consequência, diminuição de produtividade da empresa (AZIRI, 2011).

Definir satisfação no trabalho não é uma tarefa trivial. Ainda não existe consenso sobre uma declaração unívoca a respeito do tema, pois os autores que o abordam o fazem sobre sua própria perspectiva gerando várias definições razoáveis (RAST; TOURANI, 2012).

Rast e Tourani (2012) informam que uma das primeiras definições sobre satisfação no trabalho foi elaborada por Robert Hoppock em 1935. Para Hoppock (1935 apud RAST e TOURANI, 2012), satisfação no trabalho pode ser definida como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que causam numa pessoa a sinceridade de dizer 'estou satisfeito com meu trabalho'. No entanto, por esta abordagem, a satisfação no trabalho sofre influências de vários fatores externos, porém continua a ser algo internalizado no indivíduo indicando como ele, o funcionário, se sente.

Analizando a satisfação no trabalho pela perspectiva de estado emocional, ela é definida por Locke (1976) como sendo um estado agradável ou positivo, resultante da avaliação das experiências de um trabalho ou de um emprego. Portanto tem uma abordagem pessoal e, por isso, pode variar de indivíduo para indivíduo. O autor explica que para compreender as atitudes dos profissionais no ambiente de trabalho os pesquisadores precisam entender as dimensões do próprio trabalho, as quais são complexas e inter-relacionadas por natureza. As dimensões comuns de satisfação no trabalho, enunciadas pelo autor, são: trabalho propriamente dito, salários, promoções, reconhecimento, benefícios, condições de trabalho, supervisão, colegas de trabalho, empresa e gestão (LOCKE, 1976). Para o autor, as consequências mais comuns de satisfação com o trabalho sobre os trabalhadores causam efeitos sobre sua saúde física, sua longevidade, sua saúde mental e ainda impacta a sua vida social em geral (LOCKE, 1976). Locke esclarece ainda que o reconhecimento verbal é um dos fatores que mais contribuem para gerar satisfação nos profissionais no ambiente de trabalho.

Alguns autores tentam explicar a satisfação no trabalho por meio da distinção entre satisfação e insatisfação. Uma das primeiras teorias que abordou o tema nesta perspectiva foi introduzida por Frederick Herzberg (1959), a qual foi definida como Teoria dos Dois Fatores. Ela tem o propósito de entender melhor as atitudes e motivações dos profissionais no ambiente de trabalho. De acordo com esta teoria, existem dois conjunto de fatores distintos que interferem na satisfação e na performance profissional dentro das organizações: o primeiro conjunto, "Fatores Motivadores", tem a capacidade de gerar satisfação quando seus elementos são preenchidos de forma adequada. Além disso, são fatores

tipicamente intrínsecos aos profissionais, são partes do conteúdo do trabalho e, na sua maioria, podem ser administrados pelo próprio empregado. O outro conjunto, "Fatores Higiênicos", pode gerar descontentamento se preenchidos de forma insuficientes. Estes, no entanto, mesmo quando satisfeito na sua plenitude não têm a capacidade de tornar o indivíduo satisfeito com o trabalho. São fatores extrínsecos e não estão sob o controle do profissional (JR; KARA; KAYNAK, 2005). O ponto mais importante desta teoria é que Herzberg não define satisfação e insatisfação como sendo os pontos opostos de um mesmo contínuo. Desta forma, O oposto de **satisfação** nesta perspectiva, é **não satisfação** (diferente de insatisfação), e o oposto de **insatisfação** é **não insatisfação** (diferente de satisfação, como a lógica nos leva a pensar) (HERZBERG, 1974). A Tabela 2 sintetiza os fatores desta teoria.

Fatores	Higiênicos	Motivadores
Qualidade	São Extrínsecos - Relacionados ao ambiente de trabalho	São Intrínsecos - Relacionados ao conteúdo do trabalho
Fatores de Trabalho	Política da companhia	Conquistas
	Supervisão	Reconhecimento
	Relações Interpessoais	Trabalho em si
	Condições de Trabalho	Responsabilidade do cargo
	Salário	Crescimento profissional
	Status	Avanço profissional
	Segurança	
Presentes de Forma Satisfatória	Não-Insatisfação (neutro)	Satisfação
Presentes de Forma Insatisfatória	Insatisfação	Não-Satisfação (neutro)

Tabela 2- Fatores da Satisfação com o trabalho
Fonte: Baseado em Herzberg,(1959)

Outros autores acreditam que a satisfação no ambiente de trabalho é tão importante que pode até causar distinção de comportamentos no meio corporativo. Para eles, os profissionais mais satisfeitos são geralmente mais aplicados e, conseqüentemente, mais produtivos nas empresas. Em contrapartida, os menos satisfeitos podem, além de produzir menos, atuar na direção oposta das metas traçadas pelas companhias por meio de sabotagem ou comportamentos não desejados pelo empregador (BROWN, 2002).

2.4.

Satisfação dos profissionais e consultores de TI

Segundo Mangia e Joia (2015), alguns dos fatores que interferem na satisfação profissional, considerados significantes fatores antecedentes à transição entre a área de TI e outras áreas funcionais das corporações, podem estar diretamente ligados à percepção que os indivíduos têm a respeito de sua carreira. Na visão destes autores o ofício da área de TI muitas vezes não permite que as aspirações profissionais sejam alcançadas. Isto faz com que sejam geradas distorções nas percepções que os indivíduos têm a respeito da progressão de sua própria carreira profissional. Para os autores, existe uma compreensão consensual entre os profissionais deste setor na direção de que as empresas e a própria área de TI não os proporcionam experiências novas e diversas que possibilitem crescimento profissional. Estes fatores interferem de forma negativa na satisfação dos indivíduos que atuam nesta profissão.

Lopes (2006), na mesma linha, também mostra que os profissionais da área de TI têm grandes dificuldades em fazer prospecções de longo prazo para suas carreiras. O principal fator relacionado a esta temática provém das limitações impostas pelas evoluções tecnológicas que tornam imprevisíveis os rumos que a carreira pode tomar no médio e, principalmente, longo prazo. Esta imprevisibilidade a despeito do futuro da tecnologia faz com que os profissionais do setor não consigam projetar suas carreiras tornando-se, então, um obstáculo para o indivíduo construir suas perspectivas. Este fator acaba impactando na satisfação dos profissionais, pois interfere no sossego da execução das tarefas diárias, uma vez que o profissional além de se preocupar com as suas tarefas cotidianas, deve, também, estar atento a qualquer mudança de rumo no mercado de tecnologia para que não se torne um profissional obsoleto. Em convergência com este ponto, Campello (2010) mostra que este fator impacta também as empresas, pois se o profissional de TI não tiver uma visão coordenada que o ligue ao futuro da corporação, existem grandes chances dele deixar a companhia de forma voluntária.

Outro importante fator que impacta a satisfação dos profissionais consultores de TI é a falta de reconhecimento formal da profissão (CAMPELLO, 2010). Este fator é impulsionado, segundo a autora, pela falta de regulamentação do setor de TI no Brasil. Uma vez que as competências dos profissionais desta área podem ser adquiridas ou atualizadas por meio de

revistas, livros ou certificações baseadas em tecnologias – como da Microsoft, Cisco, SAP, etc. – geram-se conflitos com os profissionais que investem na formação por programas acadêmicos formais. Isto contribui para o surgimento de trabalhadores sem formação adequada, porém, até certo ponto, qualificados. O fato de não se exigir a formação acadêmica fomenta uma competência desleal entre os que concluem o curso superior e aqueles que não o frequentaram. Normalmente aqueles que não têm a formação acadêmica concluída estão dispostos a receberem salários mais discretos e, por isso, em muitos casos são os preferidos pelos empregadores que necessitam de reduzir os custos de operação.

Por outro lado, Lopes (2006) mostra que os profissionais de TI geralmente estão satisfeitos com o que fazem. Entre os motivos que os fazem gostar de suas atividades, os mais apontados pelos entrevistados estão: o processo criativo inerente ao desenvolvimento de sistemas, a socialização proporcionada pelo interesse comum pela tecnologia, o ambiente de trabalho amigável e a realização pessoal (proporcionada pelo resultado de um trabalho ou pela solução de um problema).

Campello (2010) fortifica alguns pontos postulados por Lopes. A autora elucida que a satisfação no trabalho dos profissionais de tecnologia é influenciada de forma positiva pelo nível de associação do bom relacionamento com os pares. Além disso, outros fatores que também são influenciadores da satisfação com a profissão destes indivíduos são descritos por ela como sendo: tecnologias e técnicas utilizadas pelos profissionais (geralmente os profissionais de TI são mais satisfeitos quando trabalham com as tecnologias mais recentes), completude e contribuição do trabalho para o indivíduo (quando o trabalho preenche, de alguma forma, as expectativas do profissional), trabalho em equipe e o uso da criatividade. Ou seja, a satisfação no trabalho, em quase sua totalidade, é explicada pelas características inerentes ao próprio trabalho ao invés de serem explicadas por fatores tangentes.

Fernandes, Salles e Ramos Filho (2013) verificaram que outro fator de extrema importância na medição da satisfação dos consultores de TI com o trabalho é a remuneração. Para a maioria dos participantes deste estudo, os fatores financeiros são os principais causadores de insatisfação com o trabalho. Este é um fator que, para o grupo estudado, tem grande possibilidade de incentivar alguma das mobilidades profissionais destes indivíduos nas companhias que trabalham.

Brown (2002) também analisou a satisfação dos profissionais consultores de TI no trabalho. Os principais objetivos deste estudo eram verificar quais eram os aspectos de trabalho que os consultores de TI pensavam ser os mais importantes e examinar as influências da satisfação e motivação no ambiente de trabalho sobre estes indivíduos. Os resultados revelaram que este grupo valorizava os seguintes elementos-chave na promoção da satisfação e motivação no trabalho: ambiente de trabalho agradável com alto grau de interação com os pares, autonomia na execução das tarefas, desafio, *feedback*, oportunidade de crescimento e a capacidade para que possam demonstrar suas habilidades, e, além disso, oportunidade de formação continuada e educação. Estes fatores reforçam, de alguma forma, os achados nos estudos de Lopes (2006) e Campello (2010). Além disso, para os indivíduos envolvidos na pesquisa de Brown, o salário, a relação com pessoas desagradáveis e oportunidades de promoção não influenciavam a satisfação nas suas atividades. No entanto, o estudo revelou que alguns fatores podem causar insatisfação nestes indivíduos, dentre os mais citados estão: as políticas das empresas, realização de trabalhos repetitivos e insalubres, falta de *feedback* e relação com pessoas negativas no ambiente de trabalho (pessoas negativas são diferente de pessoas desagradáveis na visão dos entrevistados).

Wallgren e Hanse (2011), na tentativa de averiguar como os efeitos periféricos do ambiente de trabalho afetam a motivação e satisfação com o ofício dos consultores de TI, descobriram que sistemas de incentivos monetários não motivam os empregados neste setor (incentivos por bônus pode não ter o efeito que os empregadores esperam quando aplicado sobre os profissionais de TI). Além disso, a reciprocidade de acordos de trabalhos ente os consultores e as empresas influenciam a motivação e a satisfação dos profissionais de TI. As características do trabalho, como, por exemplo, a variedade de tarefas e autonomia, são fatores que ajudam na satisfação; atividades sociais são fatores higiênicos; e normas ou políticas das empresas são fatores que causam desmotivação e, por consequência, insatisfação nos empregados, corroborando com alguns pontos do estudo de Brown (2002).

Ratificando Bermack (2014), cujo estudo mostrou que não existem diferenças significativas entre as necessidades pessoais dos profissionais de TI se comparado aos profissionais de outros setores, Kultalahti et. al. (2014) fizeram um estudo relacionado aos fatores que impactam positivamente os profissionais da geração Y (grupo de profissionais nascidos entre 1982 e 2000 na abordagem dos autores) em diversos setores de atuação. Os autores

descobriram que os profissionais desta geração estão mais preocupados com fatores intrínsecos do que os extrínsecos quando o assunto é satisfação e motivação com o trabalho. Os fatores mais importantes com potencial efeito positivo sobre a motivação e satisfação destes trabalhadores foram citados como sendo: trabalho interessante, trabalho variável e flexível e bom relacionamento com colegas e supervisores. Estes pontos vão de encontro aos achados por Brown (2002), Lopes (2006), Campello (2010) e Wallgren e Hanse (2011), sendo estes exemplos de estudos que comprovam os achados de Bermack (2014).

Alguns autores estudaram a satisfação dos profissionais de TI tomando como influenciadores o setor da fonte empregadora. Hays e Lou (2015) mostraram que podem existir diferenças significativas entre a motivação e satisfação na execução das tarefas dos profissionais de TI dependendo de sua área de atuação. Os autores destacam que os profissionais consultores de TI que trabalham para empresas no setor de saúde são mais satisfeitos com o que fazem do que os profissionais de TI empregados no próprio setor de saúde. Markham (2009) pesquisou sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos profissionais de TI alocados em instituições de ensino superior. O autor descobriu que os profissionais deste setor são mais satisfeitos com o trabalho em si, e, no geral, também estão satisfeitos com suas posições. Além disso, descobriu que os salários e promoções não influenciavam na satisfação destes profissionais, corroborando os achados no estudo de Brown (2002) e Wallgren e Hanse (2011).

Outros estudos tentaram relacionar traços de personalidade e características demográficas como critérios para inferir a satisfação no trabalho dos profissionais de TI. Markham (2009) descobriu que as características relacionadas às variáveis demográficas (tempo de experiência e sexo, por exemplo) não são suficientes para influenciarem no índice geral de satisfação com o trabalho destes indivíduos. Nguyen (2012) também encontrou este resultado. Ele mostrou que os dados demográficos (idade, sexo, nível de educação e nacionalidade) dos indivíduos empregados no setor de TI não são suficientes para identificar a satisfação com o trabalho. No entanto, o *status* do emprego pode refletir na satisfação de forma positiva. O autor mostra que indivíduos em posições gerenciais têm maior satisfação intrínseca do que seus pares em posições mais técnicas. Outro achado deste estudo está relacionado à não ligação entre as variáveis de traços de personalidade (extroversão, afabilidade, consciência e neuroticismo) com a satisfação com o trabalho, as

quais não são suficientes para deduzir o nível de satisfação dos empregados no ambiente profissional.

Neste contexto, é importante que ambas as empresas, consultoria e contratante, estejam alinhadas quanto à gestão de suas equipes. Em muitos casos os consultores não têm qualquer relação de trabalho (ou relação afetiva) com a empresa contratante, por isso é importante que ambas utilizem recursos sistemáticos adequados no que se refere à gestão do pessoal para que a satisfação e motivação dos empregados não sejam alterados negativamente por fatores externos a qualquer uma dessas companhias devido às divergências de gestão. Corrêa (2003) menciona a importância desta prática, pois descobriu que a terceirização de serviços de conteúdo intelectual no Brasil é um fato presente no dia a dia de grandes indústrias e, em grande parte dos casos, estas contratações são tratadas da mesma forma que outros serviços de naturezas distintas, como limpeza, jardinagem e outros que, apesar da devida importância, possuem características e relevâncias bastante distintas e impactam de forma diferente o resultado das empresas que contratam serviços junto às consultorias. Portanto, todas as partes envolvidas na contratação de empresas de consultorias de TI devem estar atentas às necessidades dos consultores para que o trabalho não seja prejudicado.

2.5.

Modelos de Satisfação no Trabalho

A satisfação do profissional no trabalho pode ser medida por meio de diversas técnicas. Para isso, podem ser utilizadas algumas medidas lúdicas ou pesquisas qualitativa ou quantitativa, além da aplicação de métodos (ou modelos) via instrumentos já elaborados.

Martins e Santos (2006) mencionam que, na literatura, é habitual realizar a avaliação da satisfação no trabalho utilizando-se escalas dos tipos *Likert*, cujas possíveis respostas são “sim”, “não” e “em dúvida” (e possíveis variações destas três possibilidades) ou respostas a escalas com maior número de pontos. Questionários com perguntas abertas, entrevistas e técnica dos incidentes críticos são utilizados em menor frequência para atingir-se este objetivo.

Os modelos mais comuns formulados por questionários de escalas *Likert* para mensurar a satisfação no trabalho são: *Job Descriptive Index* (JDI) – o qual será utilizado nesta pesquisa –, *Job in General Index* (JIG) e *Job Diagnostic*

Survey. No Brasil, Codaro (2015) relata que é bastante comum utilizar a *Escala de Satisfação no Trabalho* (EST) como instrumento de pesquisa.

2.5.1. Job Descriptive Index (JDI)

O modelo JDI é uma escala de atitude que mede a satisfação do profissional com o trabalho por meio de cinco dos principais aspectos (facetas) relacionados à sua execução laboral: o “trabalho” desenvolvido no emprego atual, “salário”, “oportunidades de promoções”, “supervisão” e “companheiros de equipe” (BRODKE et al., 2009). A Figura 3 ilustra as facetas medidas por meio deste modelo.

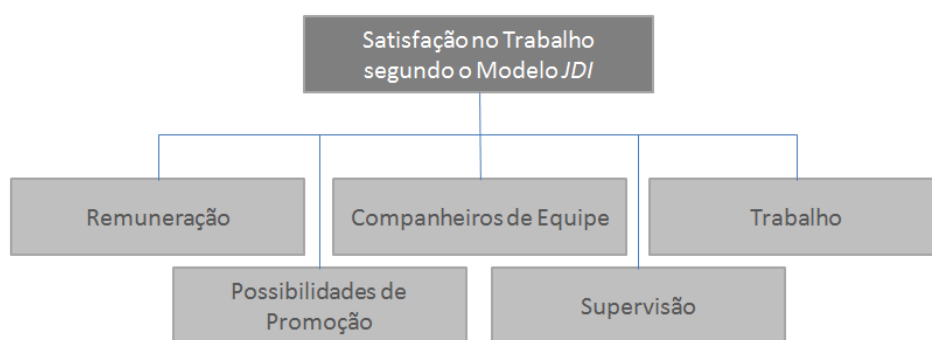


Figura 3- Fatores que interferem na satisfação com o trabalho segundo o Modelo JDI

Fonte: Elaboração Própria

- **Faceta I – Remuneração:** é uma importante fonte de satisfação com o trabalho, pois está diretamente associada à auto-estima do profissional.
- **Faceta II – Companheiros de Equipe:** as pessoas estão sempre preocupadas umas com as outras, mesmo que de forma parcial. É comum, no ambiente corporativo, que as pessoas tenham interesse na vida profissional do colega de trabalho, o que os leva a criar laços profissionais mais duradouros (denominado *networking* profissional) por conta dos benefícios que esta relação possa lhes render no futuro.
- **Faceta III – Trabalho atual:** as características de satisfação nesta faceta são medidas em termos de um núcleo característico do trabalho executado. A presença de autonomia, variedade de habilidades, identidade com a tarefa executada e a significância da tarefa para o trabalho são fatores que impactam nesta medida, portanto são grandes responsáveis da satisfação com o trabalho nos indivíduos. Outro fator importante que impulsiona a satisfação nesta faceta é o *feedback*. Ele funciona como um mediador para que as pessoas enxerguem oportunidades futuras por meio de trabalhos já executados; na falta do

feedback, os profissionais não sabem a qualidade da execução de suas tarefas e não conseguem planejar seu futuro dentro da corporação. Com isso, acabam criando neles mesmos um ambiente de incerteza culminando na sensação de insatisfação.

- **Faceta IV – Possibilidades de Promoção:** empregados que percebem poucas oportunidades de avanço de carreira têm atitudes negativas frente ao trabalho que desempenham e à corporação. Oportunidades de carreira em todos os níveis hierárquicos são importantes na definição do envolvimento do profissional com o trabalho que realizam. No entanto, as oportunidades de promoções são limitadas e nem todos os profissionais podem ser promovidos no tempo que desejam, uma vez que a maioria das estruturas corporativas não suportaria tal ação.
- **Faceta V – Supervisão:** a satisfação com o trabalho baseada nesta faceta sugere que a relação entre subordinados e supervisores é parcialmente baseada na atração funcional. Atração funcional, segundo Lock (1976), é a percepção que os subordinados têm sobre seus supervisores em relação à obtenção de resultados mais valiosos dentro da corporação, pois são os supervisores que controlam as oportunidades no trabalho por meio das tarefas levantadas e os *feedbacks* aos subordinados.

De acordo com Cranny, Smith and Stone (1992), a escala do modelo JDI tem ajudado a apontar os tipos de mudanças necessárias que as empresas precisam passar a fim de viabilizar um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores. Além disso, ela pode ser usada para avaliar o sucesso de intervenções desenhadas para promover a satisfação com o ambiente corporativo. Ela também permite controlar dinamicamente a efetividade dos procedimentos envolvendo os empregados a fim de alavancar sua satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, reduzir custos de seleção, recrutamento e treinamento de novos contratados devido à diminuição da rotatividade dos empregados.

Com o passar do tempo, as necessidades dos profissionais vão sendo alteradas. Tendo isto em mente, o modelo foi atualizado no ano de 1985 para que pudesse aferir com melhor qualidade a satisfação dos profissionais. Balzer et al. (2000) relatam que esta atualização foi realizada a fim de modernizar alguns itens que, ao longo do tempo, estavam obsoletos. O objetivo desta atualização, então, era incorporar itens mais consistentes para garantir maior

precisão no modelo para o período mais moderno. Os novos itens inseridos substituíram itens que apresentavam eficácia desigual e eram menos relevantes no local de trabalho para os profissionais daquela geração.

Uma vez constatado que o estresse influenciava diretamente a satisfação no ambiente corporativo, em 1997 houve outra atualização do modelo a fim de encorpar a faceta “trabalho”. Análises dos dados sugeriram que a escala revisada de trabalho está mais consistente internamente e oferece uma medida de satisfação mais distinta a partir do construto estresse (BALZER et al., 2000).

Balzer et al. (2000) ainda argumentam que existe um grande conjunto de pesquisas que usaram o modelo e isso ajudou a fornecer o suporte necessário para atestar a validade e confiabilidade das facetas propostas. A confiabilidade também foi atestada pelo alfa de *Cronbach* com base numa amostra de 1.629 estudos americanos. Os resultados mostraram os seguintes índices: trabalho (.90), salário (.88), oportunidades de Promoção (.91), supervisão (.92), colegas de trabalho (.92). Todo esse processo ajudou a montar o sistema de pontuação de respostas apropriado para o modelo (BRODKE, et al., 2009).

No entanto, o modelo não cobre todas as dimensões de trabalho, como por exemplo, reconhecimento, autonomia ou *feedback*. Assim sendo, para que o índice se torne mais abrangente, poderá ser necessárias inclusões destas e outras facetas na ferramenta.

Há, ainda, a possibilidade de atuação simultânea das dimensões tratadas pelo modelo JDI sobre a formação da satisfação com o trabalho dos profissionais. Lui e Wong (2005), por exemplo, analisaram qual a relação da satisfação com o salário e a satisfação com os supervisores. Para tanto, os autores analisaram dados coletados de outros dois estudos para o setor manufatureiro na China. A conclusão deste estudo foi que, contrariando o senso comum, não existem evidências para comprovar que os profissionais com boas relações com e leais a seus gerentes (portanto satisfeitos com eles) tenham salários superiores aos outros profissionais. De acordo com este estudo, o que garante melhores salários são os esforços pessoais de cada funcionário nas suas tarefas diárias e não a boa relação com o superior. Ang Chooi Hwa, Jantan e Ansari (2008) também concluíram que não existem evidências que comprovem que a boa relação entre superior e subordinado possa prover incrementos nos salários dos funcionários. No que diz respeito à obtenção da progressão salarial e avaliações favoráveis, não importa como os funcionários se sentem sobre suas relações com seus supervisores, mas sim como seus supervisores consideram e valorizam as contribuições do subordinado no trabalho.

De forma análoga, Schaubroeck e Lam (2002) e Gurbuz, Habiboglu e Bingol (2016) analisaram a possibilidade da existência de correlação entre as dimensões de satisfação com as oportunidades de promoção e a satisfação com os supervisores. O primeiro estudo mostrou que em sociedades de cultura coletivistas, como a brasileira (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014), as similaridades e diferenças da personalidade entre os funcionários de uma empresa podem influenciar significativamente na escolha dos postulantes à promoção devido à qualidade da relação entre os pares (a qual inclui a relação entre supervisor e subordinado). É esperado que nas boas relações existam índices mais elevados de satisfação na relação entre os membros. Os autores apontaram que, na média, nas culturas coletivistas as escolhas dos promovidos são influenciadas pela relação entre os tomadores de decisões e seus subordinados, sendo os profissionais com melhor relacionamento com seus gestores os mais aptos a conseguirem progressões mais frequentes nas carreiras. Os autores destacam que nesta situação, apresentar-se insatisfeitos (portanto relação ruim) com os gestores pode ser negativo, pois existem possibilidades de geração de conflitos entre subordinado/supervisor devido divergências de ideais, o que gera insatisfação em ambas as partes. Gurbuz, Habiboglu e Bingol (2016) também encontraram resultados similares verificando os profissionais de empresas de diversos setores na Turquia, outro país de cultura coletivista. Os resultados foram similares aos encontrados por Schaubroeck e Lam, evidenciando que existe maior facilidade para promoção de profissionais com bom relacionamento (profissionais satisfeitos com a relação) com os seus supervisores.

Outra abordagem interessante ao que se refere ao correlacionamento entre as dimensões tratadas pelo modelo JDI é a possibilidade de relação entre as facetas da satisfação com o salário e da satisfação com a natureza do emprego (o trabalho em si). Os estudos apresentados por Saxena e Rai (2016) e Vales (2014) tiveram esta abordagem. Os primeiros autores demonstraram existir correlação positiva e significativa entre estas dimensões para os profissionais do setor de saúde da Índia. O segundo autor demonstrou também existir correlação entre estas dimensões, mas para os profissionais do mesmo setor nos Estados Unidos. Os participantes destes estudos que se mostraram mais satisfeitos com as recompensas e benefícios apresentaram maior índice de satisfação com o trabalho e carreira.

Dentre as muitas outras correlações possíveis para as dimensões abordadas pelo modelo JDI, podemos destacar a relação entre a dimensão

colegas de trabalho e natureza do trabalho (trabalho em si). Chiaburu e Harrison (2012) mostraram, por meio de levantamento literário, que as relações positivas entre os colegas de trabalho estão fortemente ligadas à sensação de satisfação com as atividades laborais dos indivíduos no ambiente de trabalho, o que pode levar estes indivíduos a alcançarem resultados mais positivos e um maior engajamento dentro da companhia. Ainda nesta linha, Pollock et al. (2000) por meio de um estudo realizado com os empregados civis da divisão de trabalho público da base militar americana, mostraram que o ambiente social tem um impacto significativo sobre as atitudes dos profissionais. Os funcionários focais são mais satisfeitos com suas atividades quando o ambiente social é mais agradável ou quando esse ambiente é enriquecido por assistência comportamental dos colegas para facilitar a conclusão de tarefas.

2.5.2. Job in General (JIG)

O JIG foi desenvolvido em 1989 a fim de estabelecer um quadro de referência de longo prazo e capturar o componente de afetividade geral de satisfação no trabalho. Ele é geralmente utilizado para complementar os estudos realizados pelo modelo JDI (ROGELBERG, 2007). Desta forma, os dois modelos são normalmente utilizados em conjunto, sendo o JIG aplicado ao final do JDI.

O JIG apresenta as seguintes características: (a) possui compatibilidade com o JDI, pois foi destinado principalmente para ser usado após a conclusão da aplicação deste modelo; (b) possui múltiplos itens para que seja possível fornecer uma estimativa de confiabilidade; (c) é uma escala simples, pois tem a pretensão de facilitar a leitura e aumentar a taxa de resposta dos participantes nas amostras aplicadas; (d) existência mínima de sobreposição de conteúdos com medidas de diferentes variáveis – por exemplo, a medida global de satisfação não deve descrever as características do trabalho ou perguntar sobre a intenção do empregado em sair; e (e) é utilizado para medir a satisfação global do empregado – ao invés de medir facetas conforme o modelo JDI.

A grande diferença entre os modelos JDI e JIG é que o primeiro mede a satisfação do profissional no trabalho por meio de dimensões (como colegas de trabalho, remuneração, etc.), o que implica na definição pontual da satisfação do profissional quanto às diversas faces de um trabalho. Já o segundo mede a satisfação geral do profissional quanto às suas atividades, ou seja, ao contrário do modelo JDI que mensura a satisfação do profissional faceta por faceta, este

modelo tem a pretensão de dizer se o profissional está ou não satisfeito com o seu trabalho de forma geral.

Scarpello e Campbell (1983) sugeriram que escalas definidas por facetas são capazes de omitir algumas áreas de satisfação no trabalho que podem ser importantes para um indivíduo quando se avalia a sua satisfação global com o emprego. Ou seja, na medição por facetas pode haver algum fator importante para o indivíduo que não está sendo enquadrado, isso pode ter interferência direta no resultado sobre a satisfação daquele colaborador. Desta forma, a escala JIG tem a intenção de refletir não apenas as facetas da satisfação no trabalho, mas também a importância de cada uma delas para o indivíduo por meio de uma medida geral. Além disso, avalia as interações e contribuições de outros fatores situacionais e individuais de longo prazo que fazem uma pessoa satisfeita ou insatisfeita com o trabalho.

A execução do teste é baseada em uma coleção de 42 adjetivos e frases curtas que representam o sentimento resumido do funcionário em relação ao trabalho que desempenha. Os itens que compõem este modelo foram escolhidos para que pudessem representar as respostas dos participantes de forma avaliativa e global, ao invés de específica e descritiva. Além disso, prioriza o longo prazo ao invés do curto prazo.

2.5.3. Job Diagnostic Survey (JDS)

O modelo JDS foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) para avaliar o ambiente de trabalho por meio de cinco dimensões. Estas dimensões foram, então, associadas aos temas de satisfação no trabalho e motivação dos empregados. Segundo Campello (2010), sua aplicação já foi realizada em mais de 500 profissões distintas e em mais de 50 organizações.

As cinco dimensões deste modelo são:

1. **Variedade de habilidades:** grau em que um trabalho requer uma variedade de diferentes atividades para a sua realização, que envolve o uso de um número de diferentes habilidades e talentos do empregado.
2. **Identidade da tarefa:** nível em que o trabalho requer a conclusão de um "todo", isto é, a realização de um trabalho do começo ao fim com um resultado visível.

3. **Significância da tarefa:** O grau de impacto que o trabalho tem na vida do profissional ou no trabalho de outras pessoas, seja na organização imediata ou no ambiente externo.
4. **Autonomia:** grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e discricção ao empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados para a sua realização.
5. **Feedback do trabalho em si:** grau em que a realização das atividades de trabalho exigidas para que se obtenham os resultados esperados do profissional forneçam informações diretas e claras sobre a eficácia do seu desempenho.

A proposta do modelo é de que a atenção para estas cinco características podem produzir três estados psicológicos críticos (HACKMAN; OLDHAM, 1975):

1. **Experiência da significância da execução do trabalho:** relacionada à percepção que os profissionais têm por algum sistema de valoração, intrínseco ao próprio profissional, a respeito da importância da realização daquele trabalho. Ou seja, o quanto este profissional valoriza a execução daquela tarefa de acordo com seus próprios valores, crenças ou demais sentimentos.
2. **Experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho:** grau em que o funcionário se sente pessoalmente encarregado e responsável pelos resultados do trabalho que ele realiza.
3. **Conhecimento dos resultados reais das atividades do trabalho:** grau em que o empregado conhece e compreende, numa base contínua, como efetivamente ele está realizando o trabalho a ele destinado.

O modelo JDS fornece medidas de uma série de reações ou sentimentos afetivos pessoais que uma pessoa obtém a partir da realização do seu trabalho. Para os autores, a existência destes estados psicológicos em um trabalho deveria resultar em baixas taxas de absenteísmo e de *turnover* e, ao mesmo tempo, elevadas taxas de motivação interna, satisfação e qualidade do desempenho pessoal.

A Figura 4 representa o modelo de *Dimensões do Trabalho* usado na teoria do JDS.

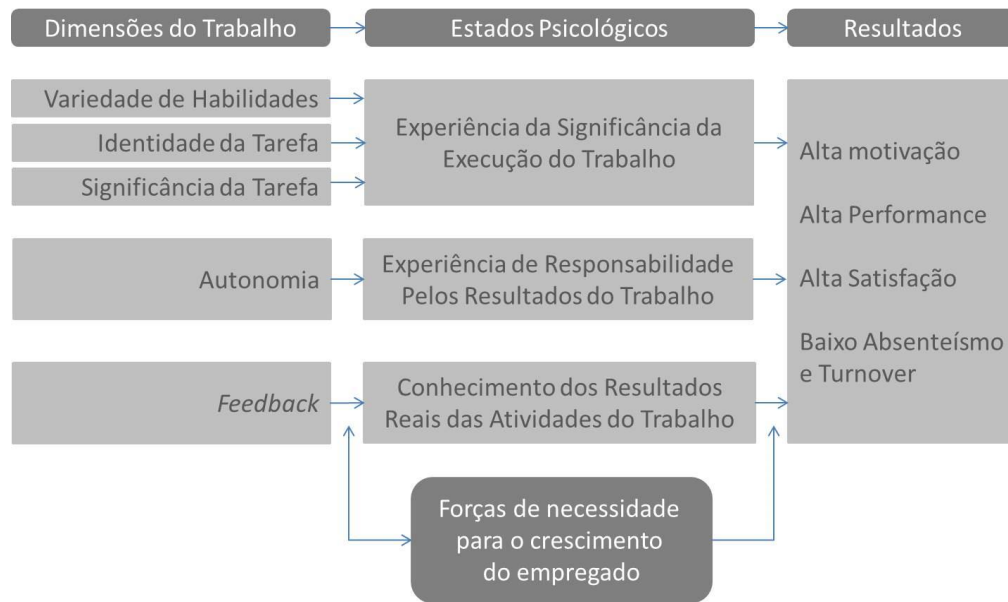


Figura 4- Modelo teórico das dimensões do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados
Fonte: Hackman e Oldham (1975).

2.5.4. Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

A Escala de Satisfação no Trabalho foi construída e validada por Siqueira (2008) e é fruto da simplificação de outro modelo desenvolvido pela autora em 1978 – o *Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho* (QMST). Assim como o modelo JDI, a EST está baseada em uma visão multidimensional de satisfação dos indivíduos no ambiente profissional. Tem como objetivo avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente à satisfação pessoal com cinco dimensões do trabalho: “colegas”, “salário”, “chefia”, “natureza do trabalho” e “promoções”.

A EST pode ser aplicada na sua forma integral (contendo 25 itens que cobrem todas as 5 dimensões) ou na forma reduzida (contendo 15 itens que também cobrem todas as 5 dimensões). As respostas dos sujeitos para cada item podem variar entre 1 (totalmente insatisfeitos) e 7 (totalmente satisfeito).

A Figura 5 representa o modelo teórico da escala. A Tabela 3, por sua vez, apresenta as definições das dimensões que o modelo avalia.



Figura 5- Fatores que interferem na satisfação com o trabalho segundo a EST

Fonte: Elaboração Própria

<i>Dimensão</i>	<i>Definição</i>
Satisfação com os Colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com o Chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a Natureza do Trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com Promoções	Contentamento com o número de vezes em que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 3- Definição das dimensões da EST

Fonte: Adaptação de Siqueira (2008)

A aplicação desta escala, seja em sua forma completa ou em sua versão reduzida, pode ser realizada a somente um indivíduo ou a um grupo deles. Ao final da aplicação deverão ser computados os escores médios para cada dimensão. O cálculo de cada escore médio é obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra a dimensão, seguido pela divisão do valor obtido pelo número de itens daquela dimensão (para ambas as versões). O resultado deverá sempre variar entre 1 (nível mais baixo) e 7 (nível mais elevado), uma vez que os possíveis valores de respostas válidas variam neste intervalo. A Tabela 4 representa o nível de satisfação que o modelo prevê:

<i>Resposta</i>	<i>Significado</i>
1	Totalmente Insatisfeito
2	Muito Insatisfeito
3	Insatisfeito
4	Indiferente
5	Satisfeito
6	Muito Satisfeito
7	Totalmente Satisfeito

Tabela 4- Nível de Satisfação dos profissionais pelo EST
Fonte: Siqueira (2008).

A interpretação dos resultados para ambos os modelos, integral e/ou reduzido, deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o nível de satisfação do empregado com aquela dimensão de trabalho. Desta forma, valores variando entre 5 e 7 tendem a indicar **satisfação**. Valores variando entre 4 e 4,9 referem-se a um estado de **indiferença** do indivíduo sobre a determinada dimensão avaliada. E valores presentes no intervalo variando entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar **insatisfação**. A Tabela 5 resume a interpretação dos resultados perante a Escala de Satisfação no Trabalho.

<i>Variação da média das respostas</i>	<i>Interpretação</i>
1 – 3,9	Insatisfeito
4,0 – 4,9	Indiferente
5,0 – 7,0	Satisfeito

Tabela 5- Interpretação dos Resultados da EST
Fonte: Elaboração própria.

3

Metodologia

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões a cerca da forma como o estudo foi realizado. Para tanto, apresenta a descrição do método usado para a estruturação do trabalho, o qual foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva e quantitativa a fim de analisar o nível de satisfação dos profissionais de TI no ambiente corporativo com relação às cinco facetas do modelo *Job Descriptive Index* (JDI) mencionado no item anterior e descrito com mais detalhes a seguir. Foi realizado um levantamento com abordagem estruturada contando com a participação voluntária de profissionais do setor de tecnologia da informação empregados em consultorias.

3.1.

Tipos de pesquisa

Esta pesquisa quantitativa pretende traduzir em números, por meio de recursos e técnicas estatísticas (estatística descritiva e coeficiente de correlação), as informações coletadas para, em seguida, classificá-las e analisá-las no contexto da presente proposta de estudo.

Foi realizada uma pesquisa descritiva e aplicada que, segundo Perovano (2014), é utilizada para identificar características de relacionamento entre variáveis, neste caso, as relacionadas ao processo de satisfação dos consultores de TI no ambiente de trabalho sob as facetas do modelo *Job Descriptive Index* (JDI), descrito a seguir, e gerar conhecimentos de padrões de comportamentos a fim de propor alternativas para solução de um problema específico (SILVEIRA; GERHARDT, 2009). Isto é, gerar conhecimento sobre os atuais níveis de satisfação dos consultores de TI com o trabalho no mercado nacional e avaliar possíveis caminhos para melhorar o ambiente profissional deste grupo alvo.

Por fim, realizamos um *survey* (SILVEIRA; GERHARDT, 2009) aplicando um questionário estruturado como fonte de coleta dos dados, garantindo o anonimato dos participantes, a fim de buscar informações sobre as características deste determinado grupo, o qual foi selecionado conforme descrito a seguir.

3.2. Universo e Amostra da População

O universo desta pesquisa é representado somente pelos profissionais empregados pelas empresas de consultorias de TI no Brasil, cujo ofício é a prestação de serviços intelectuais e/ou aconselhamentos relativos à tecnologia da informação para outras empresas sem distinção de setor. Estas empresas estão inseridas no segmento de serviços de TI, o qual representa 10% do mercado doméstico total (ABES, 2016). Assim sendo, a população alvo desta pesquisa é composta por aproximadamente 150.000 profissionais (correspondente ao tamanho do segmento – 10% –, dentro do setor de TI, cuja população é de aproximadamente 1.500.000 (BRASSCOM, 2016)).

O perfil demográfico dos profissionais deste setor mostra uma predominância de profissionais do sexo masculino (87%), na faixa etária entre 25 e 35 anos, com educação superior básica concluída (40% dos profissionais não cursaram além da graduação) (COMPUTERWORLD, 2016). Apesar de importante, os dados demográficos não foram considerados para segmentar a amostra, no entanto, serão utilizados na análise dos dados obtidos para comparação com o que mostra a literatura.

Por serem funcionários das consultorias e prestarem serviços a outras empresas contratantes, não se espera que os profissionais deste grupo cultivem qualquer vínculo com as empresas contratantes para as quais prestam os serviços (vínculos empregatício ou afetivo).

A decisão da inclusão de apenas funcionários consultores de TI foi tomada para evidenciar os aspectos inerentes a este setor de serviço em si, possibilitando, assim, conclusões mais precisas para o público alvo do estudo. O objetivo do estudo é entender melhor o perfil dos profissionais das consultorias e não os empregados no setor de TI no geral. Para tanto, não houve distinção de cargos entre os respondentes, porém estes dados foram coletados a fim de verificar o perfil demográfico desta população (Apêndice C). Nesta parte do questionário, os participantes tinham a opção de não disponibilizarem os dados caso entendessem que poderia ferir os acordos de confidencialidade (ressaltados na introdução da aplicação do questionário). A introdução do questionário também continha a apresentação da instituição que está realizando o estudo, os objetivos da pesquisa, instruções de preenchimento e os pesquisadores envolvidos.

Além disso, o presente estudo foi realizado baseado em três premissas básicas:

1. Os voluntários entenderam corretamente as questões e escalas utilizadas apresentados no questionário;
2. A amostra de profissionais que participaram deste estudo representou a população dos consultores de TI no Brasil; e
3. Os participantes da pesquisa não mentiram nas suas opiniões.

3.3.

Seleção dos Sujeitos e Instrumentos de Coleta de Dados

Diehl e Tatim (2004) esclarecem que população (ou universo) é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com relação a alguma variável de interesse. Além disso, os autores alegam que na pesquisa científica, para se conhecer as características de uma determinada população basta observar alguns elementos de seus membros para se obter respostas aproximadas às características da população.

A escolha da amostragem para esta pesquisa foi realizada de forma probabilística por meio de amostragem aleatória simples, a qual se refere aos procedimentos de seleção aleatória dos participantes da amostra realizada totalmente ao acaso a partir da população (GIL, 2002). Para isso, definiu-se a população alvo como sendo os consultores de TI a fim de captar os dados via amostra estatisticamente significativa desta população.

Diehl e Tatim (2004) mencionam que existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obtenção de informações. Segundo os autores, as técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas conforme o interesse de cada pesquisa avaliando a sua eficácia no contexto da aplicação.

Como sugere o manual do modelo JDI, a aplicação do questionário pode ser administrada por via eletrônica (BRODKE et al., 2009). Assim sendo, os dados primários deste estudo foram coletados por meio da aplicação de questionário online estruturado, cujo link fora distribuído a consultores por meio de convites enviados por e-mail ou mensagens em grupos especializados nas redes sociais (*Facebook*, *LinkedIn* e *WhatsApp*). Os convidados foram encorajados a repassarem o link aos contatos para angariar o maior número possível de respostas. Como a população destes indivíduos é de aproximadamente 150.000 profissionais, para se ter uma amostra

estatisticamente relevante (nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%), necessitaríamos de uma amostra de 384 respostas. Neste estudo, 158 indivíduos colaboraram com a pesquisa, gerando, portanto, uma amostra com 95% de nível de confiança e erro amostral menor que 10%.

Como instrumento, foi aplicado neste trabalho o questionário do modelo *The Job Descriptive Index* (JDI) desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin (1969) (Apêndice A). Este questionário foi selecionado como instrumento de coleta dos dados devido sua simplicidade de aplicação, popularidade e exploração contínua na literatura em diversas áreas de pesquisa, o que garante sua validade e confiabilidade, além da promoção do campo de investigação sobre satisfação no trabalho, sobretudo dos profissionais de TI. Para Brown (2002), o modelo está entre os mais utilizados para este fim.

Para a realização do presente estudo, um estudo piloto foi conduzido inicialmente para determinar a validade do conteúdo desta pesquisa. Este estudo contou com a participação de cinco profissionais do setor TI não empregados por consultorias. Em seguida, o questionário foi validado por um profissional do setor acadêmico para assegurar que o processo estava desenvolvido de forma apropriada e eficiente. O estudo piloto serviu de ferramenta para a configuração inicial da pesquisa, estimativa do tempo médio usado para responder a todas as questões e para abertura de sugestões para possíveis correções ou ideias sobre o formato e questões propostos. Os dados da pesquisa piloto não foram inseridos nos resultados finais.

É importante ressaltar que, como o questionário nesta pesquisa foi o único instrumento de coleta de dados, a linguagem usada foi a mais simples e direta possível para que não dificultasse o entendimento do público alvo quanto ao que estava sendo pesquisado, aqui se mostra a relevância do estudo piloto para uma configuração de linguagem mais adequada.

3.4.

O questionário do modelo JDI e o Tratamento dos dados

O questionário do modelo JDI foi construído para medir o grau de satisfação que o profissional sente em relação ao seu trabalho. Ele está segmentado em cinco dimensões que avaliam: trabalho, salário, promoção, supervisão e companheiros de equipe. Ao todo, a escala é composta por 72 palavras ou frases curtas distribuídas por nove ou dezoito itens por segmento que adjetivam e/ou descrevem as experiências do trabalhador em relação às

suas obrigações laborais (PINHEIRO, 2014). Neste questionário, as respostas somente podem ser positivas, negativas ou neutras (BALZER et al., 2000).

As 72 respostas são codificadas (Apêndice B) de acordo com a natureza das questões. Cada uma é traduzida por um valor a depender do item e da faceta analisados. Para cada faceta, é esperado que metade das respostas seja favorável à indicação da satisfação. Por exemplo: "*Meu supervisor elogia bons trabalhos*". Assim como todas as outras questões, o colaborador pode responder "sim", "não" ou "não sei". Neste caso, a resposta positiva indica que o profissional está satisfeito com este item, portanto a resposta é traduzida em 3 pontos. A resposta negativa, por sua vez, é traduzido com 0 ponto por não contribuir com a satisfação do segmento. Respostas neutras são traduzidas com 1 ponto.

Para o conjunto de respostas da outra metade, cuja natureza é distinta do primeiro grupo, é esperado que as respostas negativas sejam favoráveis à indicação da satisfação, ou seja, indicam que o indivíduo não é influenciado negativamente pelo item, portanto este item contribui para a criação de uma atitude positiva na satisfação do profissional. As respostas destas questões são traduzidas de forma inversa ao conjunto do primeiro grupo, onde respostas negativas recebem 3 pontos, respostas positivas recebem 0 ponto (porque indicam uma atitude desfavorável do indivíduo), e respostas neutras continuam recebendo 1 ponto. Como exemplo de questão desta natureza: "*Meu supervisor é irritante*". Caso o colaborador responda "não", quer dizer que ele está satisfeito com a sua chefia ao que se refere à possibilidade de irritação causada por este indivíduo.

O modelo foi desenvolvido propositalmente desta forma para evitar que contribuições mal intencionadas façam parte da análise dos dados. Como exemplo, indivíduos que, por falta de atenção ou qualquer distúrbio de leitura, respondem sim/não para todas as questões de todas as dimensões não devem ser considerados na avaliação dos resultados. No entanto, contribuições com respostas indecisas (no caso deste trabalho respostas identificadas pela curta frase "Não Sei"), é aceita, pois, mesmo sendo incomuns, as respostas podem ser honestas (BRODKE et al., 2009).

Conforme Brown (2002), vale ressaltar que as respostas neutras recebem sempre 1 ponto em ambos os conjuntos de questões, pois estas respostas tendem a ser mais próximas de respostas desfavoráveis (0 ponto) do que respostas favoráveis (3 pontos). Este padrão também foi sugerido por Balzer et

al (1997) e está definido no manual do modelo (BRODKE et al., 2009). A Tabela 6 resume o sistema de pontuação do modelo:

	Resposta	Sim	Não Sei	Não	
Questão indica	Satisfação	3	1	0	Pontuação
	Insatisfação	0	1	3	

Tabela 6- Tradução das respostas do modelo JDI.

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que as respostas estão codificadas e os valores associados, a satisfação de cada faceta é obtida por meio da soma da pontuação de todas as respostas. Esta pontuação pode variar entre 0 e 54 para as facetas com dezoito itens: **Trabalho**, **Supervisores** e **Colegas de Trabalho**; e entre 0 e 27 para as facetas com nove itens: **Salário** e **Oportunidades de Promoção** (BRODKE, et al., 2009). Para que seja possível colocar todas as escalas numa mesma base de comparabilidade, é necessário, portanto, dobrar as pontuações destas duas ultimas escalas (salário e oportunidade de promoção). Uma vez que este ajuste técnico é realizado as cinco escalas quantitativas do modelo JDI podem ser estudadas e comparadas de forma apropriada (VAUGHN; DUNN, 1972).

Desta forma, a somatória da pontuação das respostas de cada faceta pode variar entre 0 (totalmente insatisfeito) e 54 (totalmente satisfeito), sendo que pontuações mais próximas de 27 significam que o indivíduo se encontra numa zona neutra de satisfação (ou zona de indiferença). Este ponto neutro representa um sentimento ambivalente no qual o indivíduo mistura sentimentos positivos e negativos ao mesmo tempo sobre o determinado aspecto analisado (BALZER et al., 2000).

Uma vez que 27 é a pontuação que indica indiferença, poder-se-ia pressupor que pontuações acima ou abaixo deste índice indicariam satisfação ou insatisfação geral, respectivamente, com a dimensão analisada. No entanto, o modelo JDI não trata o estado de indiferença dos indivíduos pesquisados como sendo um único ponto na escala. É razoável, na visão dos autores, que resultados de indivíduos que estejam próximos do ponto neutro apresentem sentimentos indiferentes quanto ao aspecto pesquisado. Foi, então, definido uma margem de 5 pontos abaixo/acima representando a zona de indiferença. Portanto, indivíduos que apresentem resultados abaixo de 22 estão, de fato, indicando insatisfação com o aspecto analisado. E indivíduos que apresentem resultados acima de 32 indicam que estão satisfeitos com a dimensão de

trabalho analisada (BALZER et al., 2000). A Figura 6 representa graficamente o modelo aqui definido.



Figura 6 – Escala do índice de satisfação medido pelo modelo JDI

Fonte: elaboração própria

Markham (2009) esclarece que quanto mais elevada a pontuação, maiores são as chances de o indivíduo criar atitude positiva com a dimensão analisada do trabalho, portanto são indicativos de que o indivíduo se encontra satisfeito naquele contexto. Quando estes índices se repetem em outras facetas as chances deste profissional permanecer na empresa por mais tempo aumentam. Por outro lado, baixas pontuações revelam um estado de atitude negativa sobre o aspecto estudado, indicando que o indivíduo não está feliz com aquela dimensão no momento da pesquisa. Neste caso é provável que o profissional não esteja habituado com as práticas da companhia em relação àquela faceta ou não esteja satisfeito com sua posição. Na medida em que os índices baixos são replicados em outras facetas, a continuidade deste profissional na empresa pode estar em risco, implicando em reais chances de ocorrer pelo menos uma das três mobilidades de carreira sugeridas por Joseph et al. (2012).

Além disso, existe no manual de utilização do modelo a previsão de tratamento de dimensões com respostas mal inseridas no questionário (ou facetas com questões não respondidas) (BRODKE et al., 2009). No entanto, para esta pesquisa não foi necessário aplicar este tratamento uma vez que o questionário eletrônico foi implementado prevendo este tipo de comportamento dos participantes. Toda e qualquer resposta inserida já teve a validação desta natureza realizada eletronicamente, pois o sistema de respostas não permitiu contribuições incompletas.

3.5. Hipóteses da Pesquisa

Baseado nas dimensões estudadas pelo modelo utilizado nesta pesquisa para a análise do nível de satisfação no trabalho, o JDI, podem ser levantadas algumas hipóteses de estudo segundo o referencial teórico:

- **Hipótese 1:** os consultores de TI no Brasil **NÃO** estão satisfeitos com os **salários** que recebem;

- **Hipótese 2:** os consultores de TI no Brasil **estão** satisfeitos com os **colegas de trabalho**;
- **Hipótese 3:** os consultores de TI no Brasil **estão** satisfeitos com as atividades que desempenham no seu trabalho (**trabalho em si**);
- **Hipótese 4:** os consultores de TI no Brasil **NÃO** estão satisfeitos com as **oportunidades de promoção** nas empresas que trabalham;
- **Hipótese 5:** os consultores de TI no Brasil **NÃO** estão satisfeitos com seus **supervisores**;

Para validar as hipóteses aqui propostas, os dados foram analisados seguindo a metodologia sugerida pelo modelo que estabelece uma zona de indiferença de sentimentos (resultados variando entre 22 e 32) referente ao estado em que o indivíduo não alimenta qualquer sentimento positivo ou negativo quanto à faceta estudada. Além disso, usou-se de estatística descritiva para apresentar e embasar os resultados e análises.

Outras hipóteses de correlação entre as dimensões captadas pelo questionário podem ser levantadas:

- **Hipótese 6:** existe forte correlação positiva (acima de 0,7) entre a satisfação com o **salário** dos profissionais de TI e sua relação com os **supervisores** diretos. A propositura dessa proposta baseia-se no fato de que o profissional, quando admira seu gestor ao ponto de estar satisfeito com sua liderança, consegue enxergar maior valor no salário que recebe e, assim, sentir-se mais satisfeito com esta dimensão de trabalho;
- **Hipótese 7:** existe forte correlação positiva (acima de 0,7) entre as **oportunidades de promoção** e a relação com os **supervisores** diretos. A propositura dessa proposta baseia-se no fato de que o profissional satisfeito com os gestores têm mais possibilidades de progressões na carreira no setor de consultoria de TI no Brasil;
- **Hipótese 8:** existe forte correlação positiva (acima de 0,7) entre o **salário** e a satisfação com o **trabalho**. A propositura desta proposta se baseia no fato de que profissionais que se veem mal remunerados têm sua satisfação com o trabalho afetada negativamente;
- **Hipótese 9:** existe forte correlação positiva (acima de 0,7) entre a satisfação com o **trabalho** e a satisfação com os **colegas de**

trabalho. A propositura desta proposta baseia-se no fato de que os profissionais que têm colegas de trabalho mais amistosos são mais satisfeitos com as suas atividades laborais que desempenham.

Para validar estas hipóteses de pesquisa, os dados foram submetidos à análise de correlação de Spearman. Esta é uma medida de associação bivariada do grau do relacionamento entre duas variáveis que, ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson que também tem esta função, não exige distribuição normal dos dados coletados (DANCEY; REIDY, 2006). Ou seja, o coeficiente de Spearman não é sensível a assimetrias na distribuição nem à presença de *outliers* (GAYA, 2008, p.224) por isso foi o modelo escolhido para analisar e embasar os resultados desta pesquisa.

Callegari-Jacques (2007) esclarece que o coeficiente de correlação de Spearman é bastante semelhante ao coeficiente de correlação de Pearson. Ele é uma medida de associação linear entre variáveis que define a semelhança da distribuição dos escores das variáveis analisadas. O modelo supõe que o aumento ou decréscimo de uma unidade em uma das variáveis gera o mesmo impacto na outra variável analisada (tanto em magnitude quanto em direção). Quando isto acontece, diz-se que existe correlação positiva entre as variáveis. De forma análoga, quando um aumento ou decréscimo de uma unidade em uma das variáveis gera um impacto inverso de mesma magnitude na outra variável analisada, diz-se que existe correlação negativa entre as variáveis (ou seja, o aumento de uma unidade na primeira variável gera um decréscimo de uma unidade na outra variável – elas estão inversamente relacionadas). Por outro lado, quando nenhum destes comportamentos é observado, então não existe correlação entre as variáveis (ou seja, o comportamento de uma não influencia no comportamento da outra, sendo elas, então, independentes entre si). Assim sendo, o resultado pode variar, para ambas as medidas, de -1 a 1.

Mukaka (2012) esclarece que o resultado da correlação, considerando o valor absoluto, pode ser classificado em cinco categorias: desprezível, fraca, moderada e forte e muito forte. O valor da correlação variando entre: 0 e 0,3 evidencia uma correlação desprezível entre as variáveis; entre 0,3 e 0,5 evidencia uma correlação fraca; entre 0,5 e 0,7 evidencia correlação moderada; entre de 0,7 e 0,9 evidenciam forte correlação entre as variáveis; e, por ultimo, valores acima de 0,9 demonstram correlação muito forte entre as variáveis analisadas. Para a validação das hipóteses deste trabalho considerou-se

somente as duas ultimas por abrangerem somente valores acima de 0,7: forte e muito forte.

Apesar de importantes no contexto deste trabalho, não foram levantadas hipóteses para as variáveis demográficas relativas ao grupo alvo desta pesquisa. No entanto, elas merecem uma análise aprofundada para embasar os resultados aqui obtidos comparando-os à literatura.

4

Apresentação e Análise dos dados

Este capítulo pretende descrever e analisar os dados coletados nesta pesquisa a fim de possibilitar a obtenção da resposta para o problema proposto. Para a melhor compreensão dos resultados, o capítulo foi dividido em três partes: primeiramente é apresentado e analisado o perfil demográfico coletado para esta avaliação. Na etapa seguinte, serão apresentados os elementos relacionados às dimensões abordadas pelo modelo Job Descriptive Index (JDI), o qual foi o escolhido para esta pesquisa, assim como confrontados os dados com as hipóteses de pesquisa. Na última etapa serão apresentados os dados que evidenciam a confiabilidade do estudo aqui proposto.

4.1.

Apresentação e descrição dos dados demográficos

Neste tópico serão abordadas questões relacionadas ao perfil demográfico dos participantes do estudo.

No geral, o perfil demográfico do setor de TI no Brasil está representado majoritariamente por profissionais do sexo masculino (87%), com média de idade entre 25 e 35 anos, com alto índice de profissionais que cursaram apenas a educação superior básica (mais de 40% não cursou além da graduação). As línguas estrangeiras mais comuns entre estes profissionais são o inglês (63 em cada 100 se consideram com bom nível de entendimento, sendo eles alto-classificados no nível avançado e/ou fluente), e o espanhol, sendo que mais da metade afirma ter alguma noção deste último idioma (COMPUTERWORLD, 2016). A figura 7 sintetiza os dados aqui apresentados.

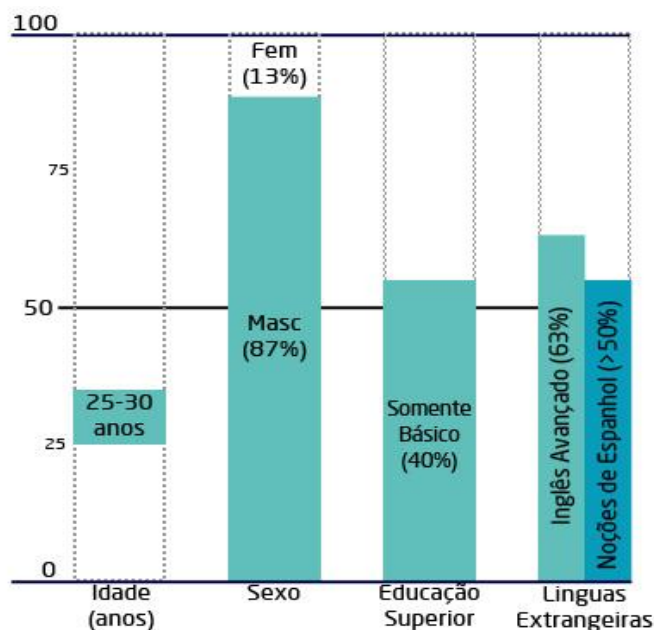


Figura 7 - Perfil demográfico dos profissionais de TI no Brasil no ano de 2016
Fonte: Elaboração Própria

A pesquisa foi realizada por meio da distribuição de um endereço eletrônico para que os participantes respondessem ao questionário baseado no modelo JDI. Tal questionário foi criado com o auxílio da ferramenta de pesquisa do Google (formulário Google Docs) e ficou disponível no período correspondido entre 7 de Setembro de 2016 a 6 de Janeiro de 2017, sendo a primeira resposta inserida no sistema no primeiro dia da pesquisa e a última resposta inserida no dia 22 de Dezembro de 2016. Ao todo, 158 respostas foram cadastradas de forma correta, portanto, aptas a participarem da análise. Destas, uma pequena parcela não inseriu todos os dados demográficos, no entanto, a análise principal (relacionada ao problema proposto neste trabalho) não ficou ameaçada, uma vez que apenas dados demográficos secundários não foram respondidos ou respondidos de forma não esperada.

Dos indivíduos que voluntariamente participaram da pesquisa, 83,5% declararam-se do sexo masculino (Figura 8). Quarenta e sete por cento declararam-se com idade variando entre 30 e 39 anos (Figura 9). Cinquenta e cinco por cento possuem apenas o curso superior básico, ou seja, decidiram por não progredirem com os estudos após a graduação, pelo menos até o momento em que responderam ao questionário (Figura 10). Há predominância de atuação nos estados de São Paulo (54%) e Rio de Janeiro (24%) (Figura 11). E o tempo médio em que estão empregados no setor é de 9,5 anos, com desvio padrão de 6,1 anos (Figura 12). A Tabela 7 exibe estes dados consolidados.

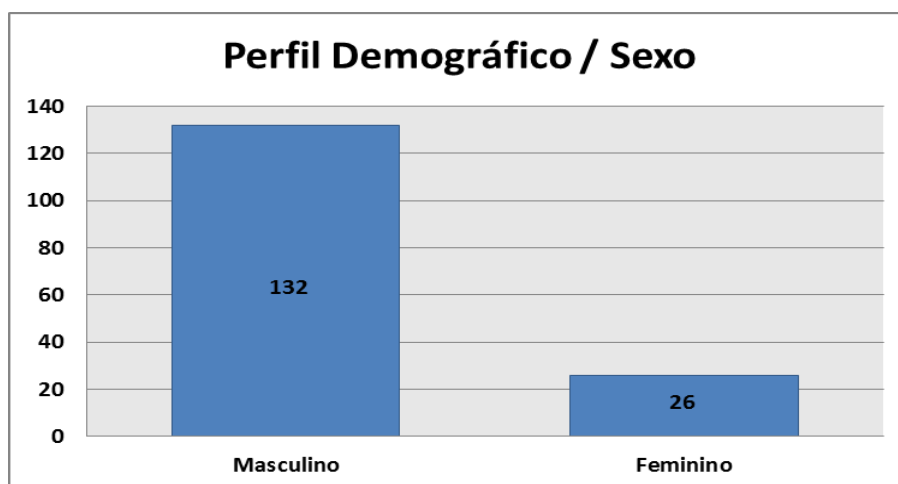


Figura 8- Perfil demográfico do grupo estudado - sexo
Fonte: Dados da pesquisa

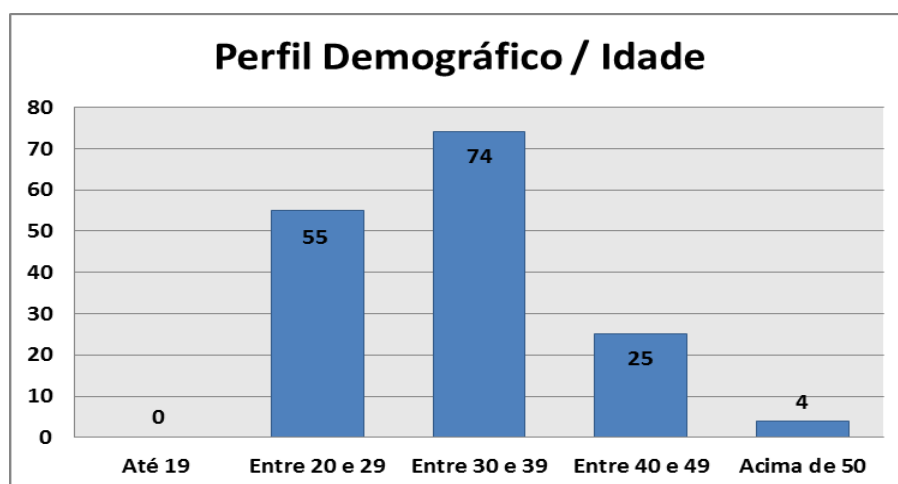


Figura 9- Perfil demográfico do grupo estudado - faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

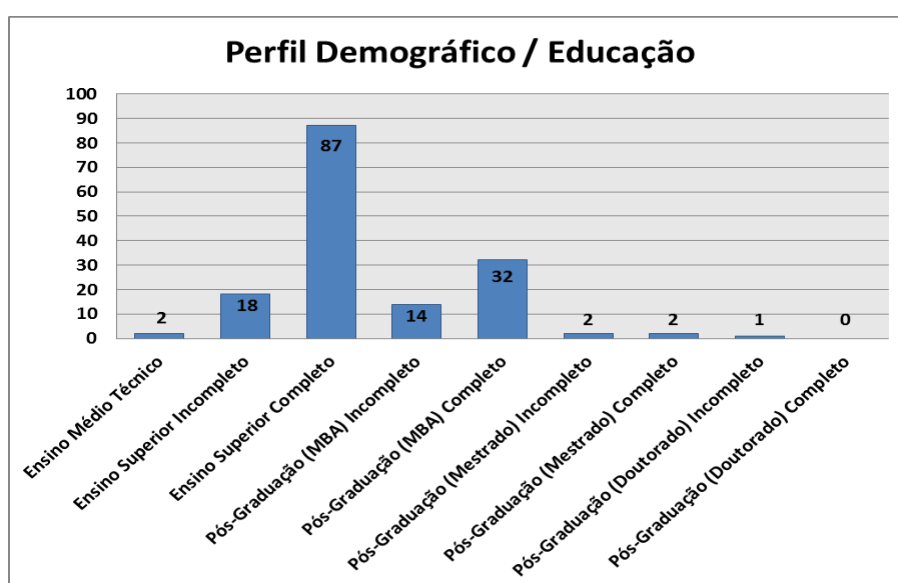


Figura 10- Perfil demográfico do grupo estudado - educação
Fonte: Dados da pesquisa

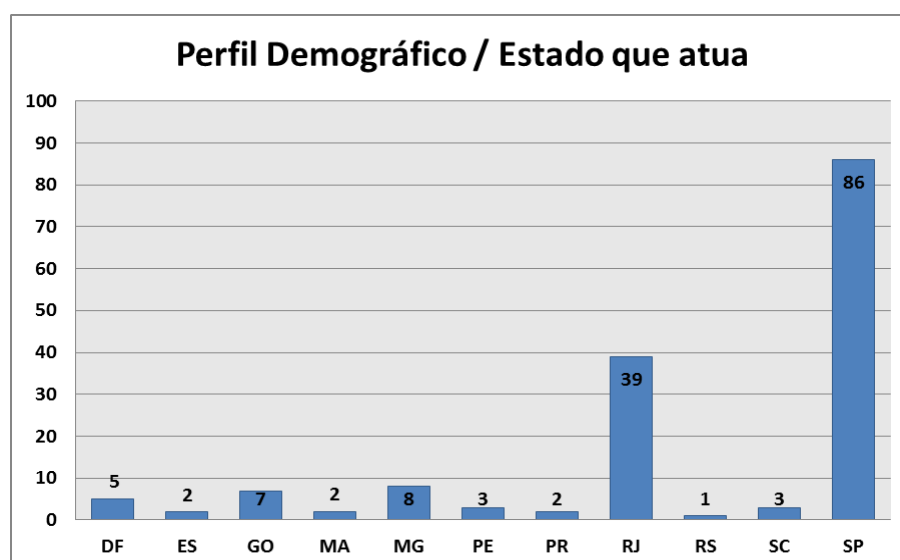


Figura 11- Perfil demográfico do grupo estudado - local de atuação

Fonte: Dados da pesquisa

Perfil Demográfico / Tempo de Atuação em Consultoria de TI (anos)

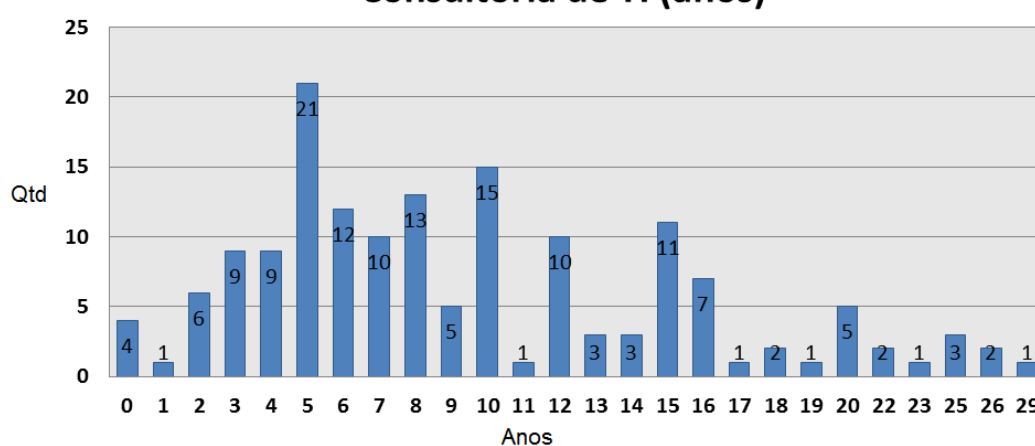


Figura 12- Perfil demográfico do grupo estudado – tempo de atuação em consultoria de TI

Fonte: Dados da pesquisa

Variável		N	%
Sexo	Masculino	132	83,54%
	Feminino	26	16,46%
Idade	Até 19 anos	0	0%
	Entre 20 e 29 anos	55	34,81%
	Entre 30 e 39 anos	74	46,83%
	Entre 40 e 49 anos	25	15,82%
	Acima de 50 anos	4	2,53%
Educação	Ensino Médio Técnico	2	1,26%
	Ensino Superior Incompleto	18	11,39%
	Ensino Superior Completo	87	55,06%
	MBA Incompleto	14	8,86%
	MBA Completo	32	20,25%
	Mestrado Incompleto	2	1,26%

	Mestrado Completo	2	1,26%
	Doutorado Incompleto	1	0,63%
	Doutorado Completo	0	0%
Estado que atua	DF	5	3,16%
	ES	2	1,26%
	GO	7	4,43%
	MA	2	1,26%
	MG	8	5,06%
	PE	3	1,89%
	PR	2	1,26%
	RJ	39	24,68%
	RS	1	0,63%
	SC	3	1,89%
	SP	86	54,43%
Tempo de Atuação em Consultoria de TI (em anos)	0	4	2,53%
	1 11 17 19 23 29	1	0,63%
	2	6	3,80%
	3 4	9	5,70%
	5	21	13,29%
	6	12	7,59%
	7 12	10	6,33%
	8	13	8,23%
	9 20	5	3,16%
	10	15	9,49%
	13 14 24 25	3	1,90%
	15	11	6,96%
	16	7	4,43%
	18 22 26	2	1,27%
Total		158	100%

Tabela 7- Frequência absoluta e relativa das características da amostra
 Fonte: Dados da pesquisa

4.2. Resultados e Análise dos dados da pesquisa

O objetivo principal do estudo foi identificar o nível de satisfação com algumas das principais dimensões de trabalho que os consultores do setor de TI em empresas brasileiras estão diretamente envolvidos no seu dia a dia. Para tanto, usou-se o questionário do modelo JDI para analisar cinco destas principais dimensões: trabalho, salário, colegas de equipe, supervisores e oportunidades de promoção. Por meio do questionário aplicado aos consultores, algumas informações importantes puderam ser obtidas.

Abaixo, destacam-se as principais e as análises posteriores dos dados desta pesquisa. As informações e análises serão apresentadas em conformidade com as facetas dos modelos, as quais são:

- Faceta 1: Remuneração
- Faceta 2: Companheiros de Equipe
- Faceta 3: Trabalho Atual
- Faceta 4: Possibilidades de Promoção
- Faceta 5: Supervisão

4.2.1.

Faceta 1: Remuneração

Esta faceta trata dos dados relativos à satisfação dos profissionais com o montante de dinheiro que recebem ao final de um período mensal de trabalho. É uma dimensão importante porque está diretamente ligada a alto-estima destes profissionais, podendo, então, influenciar no rendimento laboral destes indivíduos.

A Tabela 8 apresenta a distribuição das respostas para as 9 questões desta dimensão. A coluna *contexto* representa a pontuação que o indivíduo receberá a depender da natureza da questão. Conforme relata a literatura sobre o modelo, quando o contexto é positivo e a resposta for *sim* (indicando satisfação), a pontuação atribuída àquela questão será 3. Consequentemente, quando a resposta for *não*, a questão não receberá pontuação. Por outro lado, quando o contexto é negativo e a resposta é *sim* (indicando insatisfação), então o indivíduo não pontua. Neste mesmo contexto quando a resposta é *não*, a tradução equivalente é de 3 pontos (vide Tabela 6). Além da Tabela 8, a Figura 12 apresenta graficamente a distribuição da pontuação de cada indivíduo para esta dimensão por meio da plotação de pontos. Cada ponto marcado no gráfico é equivalente a uma resposta coletada pelo questionário.

Item	Contexto	Sim		Não		Não Sei	
		N	%	N	%	N	%
É adequado para despesas essenciais (educação, saúde, transporte, moradia, etc.).	Positivo	100	63.3%	54	34.2%	4	2,5%
É justo	Positivo	50	31.7%	96	60.7%	12	7,6%
É insuficiente para a minha sobrevivência	Negativo	51	32.3%	104	65.8%	3	1,9%
É ruim	Negativo	42	26.6%	112	70.9%	4	2,5%
É capaz de me fornecer luxos	Positivo	45	28.5%	113	71.5%	0	0,00%

Gera insegurança	Negativo	88	55.7%	66	41.8%	4	2,5%
É menor do que eu mereço	Negativo	98	62%	43	27.2%	17	10,8%
É satisfatório (sou bem pago)	Positivo	47	29.7%	99	62.7%	12	7,6%
É insatisfatório (sou mal pago)	Negativo	72	45.6%	69	43.7%	17	10,7%

Tabela 8- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Salário)

Fonte: Dados da pesquisa

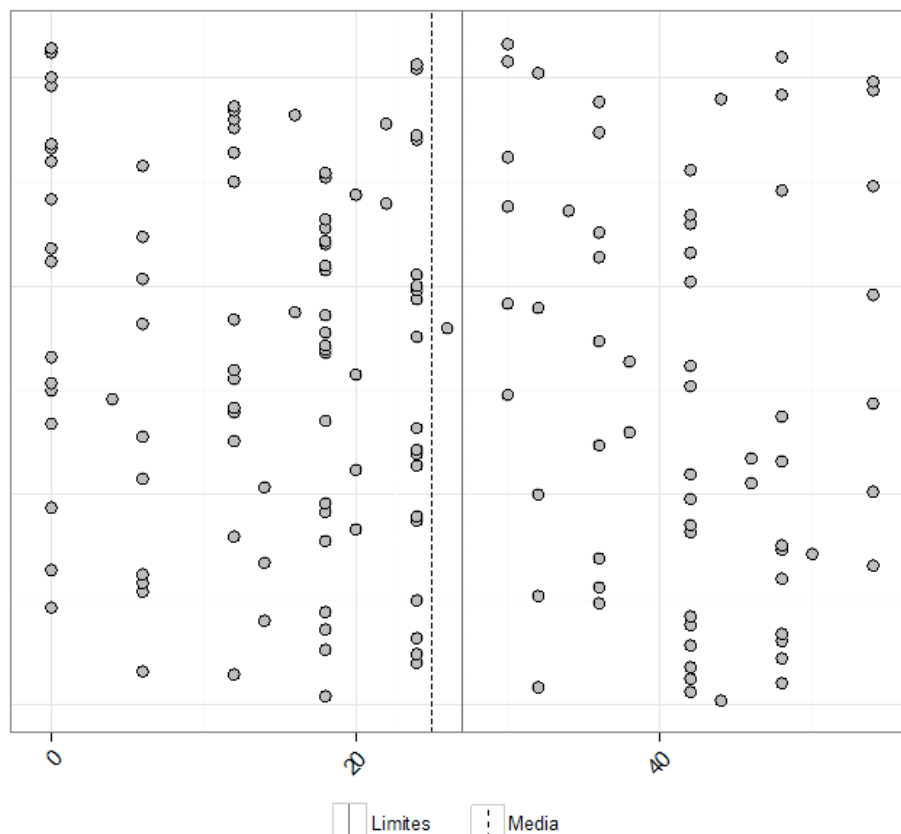


Figura 13- Distribuição das respostas para a dimensão Salário

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes acreditam que o salário recebido mensalmente não é ruim (70,9% das respostas), é suficiente para a sua sobrevivência (65,8% das respostas) e adequado para arcar com as despesas essenciais do dia a dia (63,3%). No entanto, ele não é capaz de fornecer luxos (71,5% das respostas). Além disso, para 62% dos respondentes, o salário recebido é menor do que pensam ser uma recompensa financeira justa.

A Tabela 9 apresenta a estatística descritiva para esta dimensão. Vale ressaltar que, por ser constituída por um conjunto menor de questões (9 no total), esta é uma das dimensões que deve ser tratada antes de ser analisada (VAUGHN; DUNN, 1972). Desta forma, a análise deve ser baseada na coluna referente aos dados tratados.

<i>Dado</i>	<i>Coletado</i>	<i>Tratado</i>
Pontuação Total	1.981	3.962
Mínimo	0,00	0,00
Máximo	27,00	54,00
Média	12,54	25,08
Mediana	12,00	24,00
Moda	9,00	18,00
Desvio Padrão	7,96	15,91

Tabela 9- Estatística descritiva para a dimensão Salário

Fonte: Elaboração própria

Conforme apontado por Balzer et al. (2000), pontuações em torno de 27 representam a zona de indiferença do indivíduo em relação à faceta estudada, não sendo, no entanto, o número que divide exatamente indivíduos satisfeitos dos insatisfeitos. O modelo JDI sugere que pontuações variando entre 22 e 32 identifiquem este padrão nos participantes. Markham (2009) diz que, no geral, quanto mais alto o valor resultante da somatória das respostas numa dimensão de trabalho, mais satisfeito o grupo de indivíduos estará com aquela dimensão. Da mesma forma, quanto mais baixo for o índice resultante da somatória das respostas convertidas em números dos participantes, menos satisfeito estará o grupo de indivíduos em relação à dimensão avaliada.

Baseado nestas afirmativas, os resultados mostraram que, apesar do índice apresentar amplitude total (54 pontos) evidenciando a existência tanto de indivíduos totalmente satisfeitos quanto indivíduos totalmente insatisfeitos com os salários que recebem, no geral, os consultores de TI no Brasil encontram-se na zona de indiferença quanto a esta dimensão de trabalho (pontuação média de 25,08). No entanto, como o desvio padrão foi de 7,96 pontos, há a tendência de se encontrar mais indivíduos insatisfeitos do que indivíduos satisfeitos no grupo avaliado. Todavia, esta tendência não é suficiente para validar a Hipótese 1 que afirma que os consultores de TI no Brasil **não** estão satisfeitos com os salários que recebem. Este resultado vai na contramão do que é proposto por Fernandes, Salles e Ramos Filho (2013), que apresentam a remuneração como sendo um dos principais fatores de insatisfação dos consultores de TI, sendo ela uma dimensão importante na mobilidade de carreira dos profissionais deste setor. A Figura 14 representa graficamente a localização desta pontuação na escala do modelo.

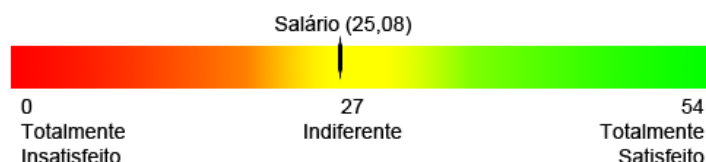


Figura 14- Representação do resultado da dimensão Salário na escala de satisfação
Fonte: elaboração própria

4.2.2.

Faceta 2: Companheiros de Equipe

Esta faceta trata dos dados relativos à satisfação dos profissionais analisados com os colegas de trabalho. É uma dimensão de trabalho importante porque neste meio é comum e corriqueiro interações diárias entre os profissionais envolvidos numa tarefa. Além disso, trata, também, das relações de formação de *networking* entre os profissionais, os quais esperam render benefícios futuros advindos destas interações.

A Tabela 10 apresenta a distribuição das respostas às 18 questões desta dimensão relacionada ao trabalho. A coluna *contexto* representa a pontuação que o indivíduo receberá a depender da natureza da questão (Tabela 6). Além da Tabela 10, a Figura 15 apresenta graficamente a distribuição da pontuação de cada indivíduo para esta dimensão por meio da plotação de pontos. Cada ponto marcado no gráfico é equivalente a uma resposta coletada.

Item	Contexto	Sim		Não		Não Sei	
		N	%	N	%	N	%
Estimulam meu trabalho	Positivo	122	77,2%	33	20,9%	3	1,9%
São Chatos	Negativo	31	19,6%	119	75,3%	8	5,1%
São Lentos	Negativo	96	60,8%	56	35,4%	6	3,8%
São Úteis	Positivo	127	80,4%	22	13,9%	9	5,7%
São Estúpidos	Negativo	79	50,0%	72	45,6%	7	4,4%
São Responsáveis	Positivo	98	62,0%	48	30,6%	12	7,6%
São Rápidos	Positivo	98	62,0%	46	29,1%	14	8,9%
São Inteligentes	Positivo	84	53,2%	49	31,0%	25	15,8%
Fáceis de se fazer inimizadas	Negativo	67	42,4%	72	45,6%	19	12,0%
Falam muito	Negativo	70	44,3%	74	46,8%	14	8,9%
São Espertos	Positivo	72	45,6%	79	50,0%	7	4,4%
São Preguiçosos	Negativo	44	27,8%	99	62,7%	15	9,5%
São Desagradáveis	Negativo	62	39,2%	80	50,6%	16	10,1%
São Fofoqueiros	Negativo	20	12,7%	122	77,2%	16	10,1%
São Ativos	Positivo	130	82,3%	14	8,9%	14	8,9%
São Interesseiros	Negativo	58	36,7%	76	48,1%	24	15,2%
São Fiéis	Positivo	80	50,6%	54	33,5%	25	15,8%
São Teimosos	Negativo	30	19,0%	105	66,5%	23	14,6%

Tabela 10- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Companheiros de Equipe)

Fonte: Dados da pesquisa

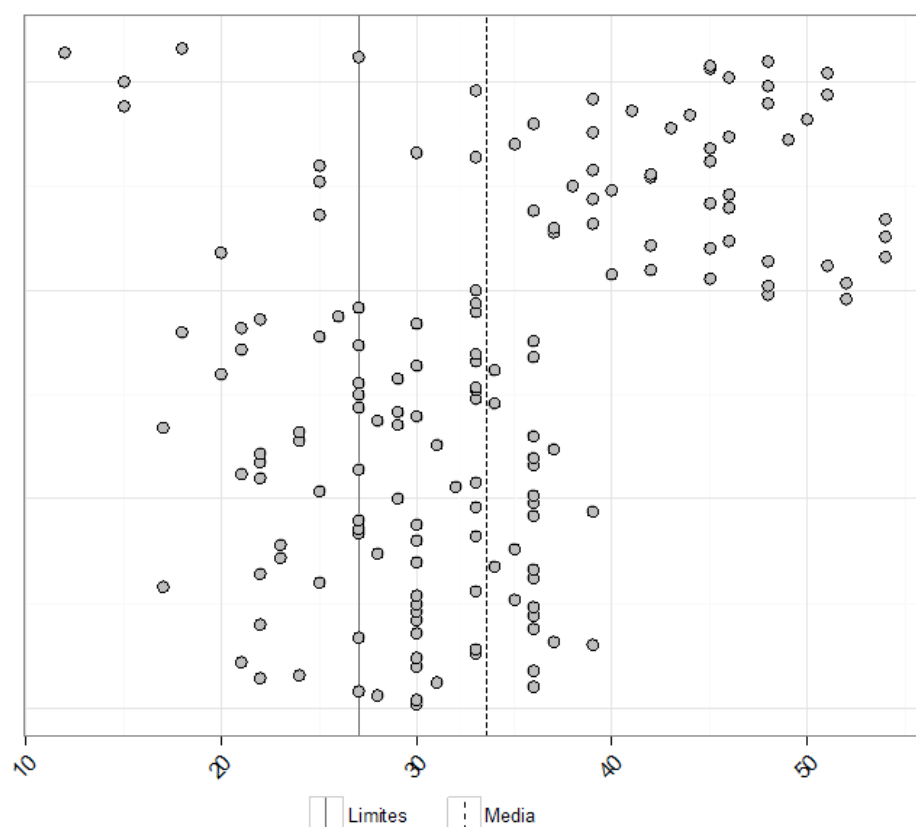


Figura 15- Distribuição das respostas para a dimensão Companheiros de Equipe
 Fonte: Dados da pesquisa

Boa parte dos participantes da pesquisa acredita que seus colegas os estimulam a fazer um bom trabalho (77,2%), além de serem úteis (para 80,4% dos participantes), ativos (82,3% das respostas) e não serem chatos (para 75,3% dos participantes). No entanto, chama a atenção o alto índice de respostas evidenciando que seus colegas de trabalho são fofoqueiros (para 77,2% dos participantes). Além disso, os consultores de TI no Brasil também acreditam que seus companheiros são preguiçosos (para 62,7%) e teimosos (66,5%).

A Tabela 11 apresenta a estatística descritiva para esta dimensão. Vale ressaltar que é uma dimensão que possui 18 questões, portanto não necessita de passar pelo processo de tratamento dos dados para análise (VAUGHN; DUNN, 1972). Assim, os dados devem ser analisados pela coluna de dados coletados.

<i>Dado</i>	<i>Coletado</i>
Pontuação Total	5.315
Mínimo	12,00
Máximo	54,00
Média	33,64
Mediana	33,00

Moda	36,00
Desvio Padrão	9,18

Tabela 11- Estatística descritiva para a dimensão Companheiros de Equipe.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostraram que, uma vez que não foram encontrados índices abaixo de 12 pontos, há fortes indícios de que não existam indivíduos totalmente insatisfeitos com os companheiros de equipe no setor de consultoria de TI no Brasil. No entanto, há evidências claras de que existam indivíduos totalmente satisfeitos com esta dimensão de trabalho. No geral, os consultores de TI no Brasil encontram-se satisfeitos com os colegas de trabalho (pontuação média de 33,64). Considerando as questões levantadas por Balzer et al. (2000) no que diz respeito aos índices de indiferença que variam entre 22 e 32 pontos, podemos inferir que a Hipótese 2 é verdadeira, a qual previa que os consultores de TI no Brasil estariam satisfeitos com esta dimensão de trabalho. O resultado encontrado para esta dimensão de trabalho vai de encontro ao apresentado por Campello (2010) e Brown (2002), que afirmam que o bom relacionamento com os pares é um fator que contribui positivamente na satisfação dos profissionais de TI. A Figura 16 representa graficamente a localização desta pontuação na escala do modelo.

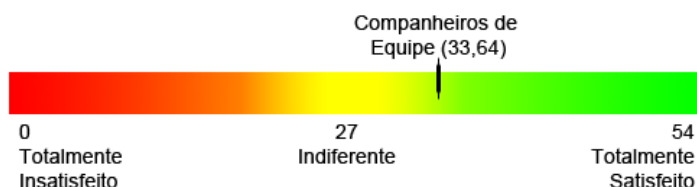


Figura 16- Representação do resultado da dimensão Companheiros de Equipe na escala de satisfação

Fonte: elaboração própria

4.2.3.

Faceta 3: Trabalho Atual

Esta faceta trata dos dados relativos à satisfação dos profissionais analisados com o núcleo característico do trabalho realizado diariamente. É uma dimensão de trabalho importante porque oferece informações relevantes acerca do bem estar sentido pelo profissional em realizar as tarefas que lhes são confiadas.

A Tabela 12 apresenta a distribuição das respostas às 18 questões desta dimensão de trabalho. A coluna *contexto* representa a pontuação que o indivíduo receberá a depender da natureza da questão (Tabela 6). Além da Tabela 12, a

Figura 17 apresenta graficamente a distribuição da pontuação de cada indivíduo para esta dimensão por meio da plotação de pontos. Cada ponto marcado no gráfico é equivalente a uma resposta coletada pelo questionário.

<i>Item</i>	<i>Contexto</i>	<i>Sim</i>		<i>Não</i>		<i>Não Sei</i>	
		N	%	N	%	N	%
É fascinante	Positivo	66	41,8%	82	51,9%	10	6,3%
É uma rotina	Negativo	74	46,8%	81	51,3%	3	1,9%
É gratificante	Positivo	90	57,0%	51	32,3%	17	10,8%
É chato	Negativo	36	22,8%	113	71,5%	9	5,7%
É bom	Positivo	126	79,7%	25	15,8%	7	4,4%
Gera sensação de realização	Positivo	83	52,5%	65	41,1%	10	6,3%
É respeitado	Positivo	103	65,2%	47	29,7%	8	5,1%
É desconfortável	Negativo	39	24,7%	104	65,8%	15	9,5%
É prazeroso	Positivo	86	54,4%	61	38,6%	11	7,0%
É útil	Positivo	149	94,3%	6	3,8%	3	1,9%
É desafiador	Positivo	120	75,9%	34	21,5%	4	2,5%
É simples	Negativo	33	20,9%	122	77,2%	3	1,9%
É repetitivo	Negativo	64	40,5%	93	58,9%	1	0,6%
É criativo	Positivo	96	60,8%	60	38,0%	2	1,3%
É maçante	Negativo	58	36,7%	93	58,9%	7	4,4%
É desinteressante	Negativo	28	17,7%	125	79,1%	5	3,2%
Posso ver resultados	Positivo	133	84,2%	23	14,6%	2	1,3%
Usa minhas habilidades ao máximo	Positivo	68	43,0%	87	55,1%	3	1,9%

Tabela 12- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Trabalho Atual)

Fonte: Dados da pesquisa

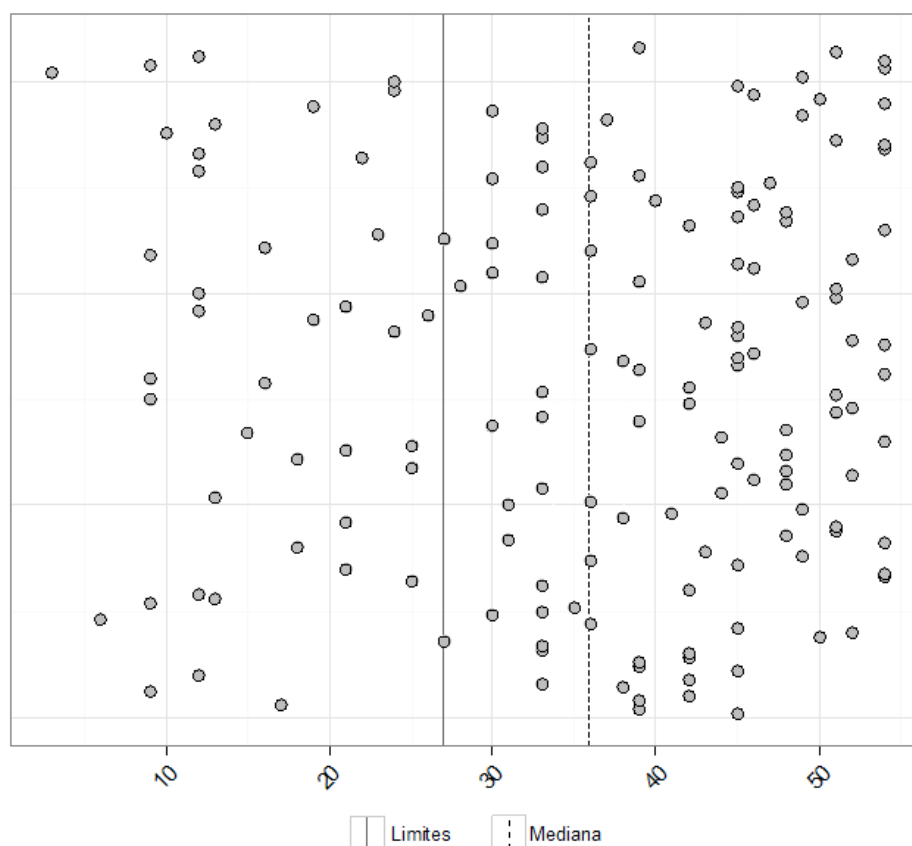


Figura 17- Distribuição das respostas para a dimensão Trabalho Atual

Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos participantes acredita que realiza um trabalho útil (94,3% dos respondentes) mesmo não sendo um trabalho de execução simples (77,2% dos respondentes). Boa parte confia ter uma atividade laboral prazerosa (79,7% dos respondentes), desafiadora (75,9% dos respondentes), e não chata de executar (71,5% dos respondentes). Para 65,2% dos participantes, o trabalho realizado é respeitado. E para 84,2% dos indivíduos que participaram, é comum enxergar os resultados advindos dos trabalhos que realizaram em períodos anteriores. Estes achados, de certa forma, vão ao encontro do que foi afirmado por Nevo et. al., (2016) ao que se refere aos desafios inerentes à execução laboral destes profissionais, uma vez que são estes desafios os principais responsáveis pelo alinhamento e interesse dos profissionais de TI no setor por tratar-se de uma área altamente dinâmica.

A Tabela 13 apresenta a estatística descritiva para esta dimensão. Vale ressaltar que esta é uma dimensão que possui 18 questões, portanto não necessita de passar pelo processo de tratamento dos dados para análise (VAUGHN; DUNN, 1972). Assim, os dados devem ser analisados pela coluna de dados coletados.

<i>Dado</i>	<i>Coletado</i>
Pontuação Total	5.673
Mínimo	3,00
Máximo	54,00
Média	35,91
Mediana	39,00
Moda	45,00
Desvio Padrão	13,75

Tabela 13- Estatística descritiva para a dimensão Trabalho Atual.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados evidenciam grande amplitude nos índices das respostas (51 pontos). Aliado ao fato de que o menor índice encontrado foi de 3 pontos, mostra que não há evidências de que existam indivíduos totalmente insatisfeitos com a natureza do trabalho, mas existem indivíduos que realmente não gostam da atividade profissional que exercem. No entanto, como a média superou os 32 pontos definidos pelo modelo (BALZER et al., 2000) chegando a 35,91 pontos, há fortes indícios de que os consultores de TI no Brasil estejam satisfeitos com sua profissão. Desta forma, podemos inferir que a Hipótese 3 é verdadeira, a qual previa que os consultores de TI no Brasil estariam satisfeitos com a natureza da atividade que exercem profissionalmente. Este resultado vai de encontro àquele que foi apresentado por Lopes (2006) e Campello (2010). Ambos afirmam que os profissionais de TI são satisfeitos com as atividades que exercem. A Figura 18 representa graficamente a localização desta pontuação na escala do modelo.

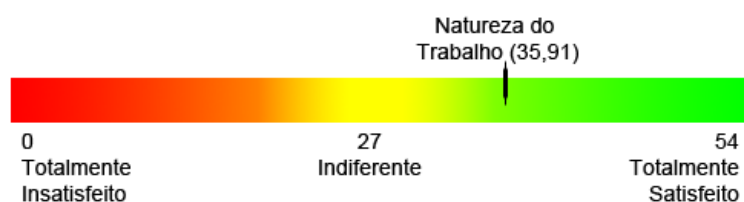


Figura 18- Representação do resultado da dimensão Trabalho na escala de satisfação

Fonte: elaboração própria

4.2.4.

Faceta 4: Possibilidades de Promoção

Esta faceta trata dos dados relativos à satisfação dos profissionais analisados com sua visão de futuro perante a companhia na qual é empregado por meio das possibilidades de progressão de carreira. É uma dimensão de trabalho importante porque trata do contentamento do indivíduo quanto ao

número de vezes que já recebeu promoções, das garantias oferecidas a quem é promovido, do tempo e da maneira como a empresa realiza as promoções. Além disso, trata indiretamente da formação de atitudes (positivas ou negativas) frente ao trabalho realizado, as quais podem influenciar diretamente o rendimento do profissional dentro da empresa. Profissionais com atitudes mais positivas tendem a render mais, assim como profissionais com atitudes negativas tendem a executar suas tarefas de maneira menos produtiva, chegando, em certos casos críticos, a praticar sabotagem contra a própria companhia.

A Tabela 14 apresenta a distribuição das respostas às 9 questões desta dimensão de trabalho. A coluna *contexto* representa a pontuação que o indivíduo receberá a depender da natureza da questão (vide Tabela 6). Além da Tabela 14, a Figura 19 apresenta graficamente a distribuição da pontuação de cada indivíduo para esta dimensão por meio da plotação de pontos. Cada ponto marcado no gráfico é equivalente a uma resposta coletada pelo questionário.

Item	Contexto	Sim		Não		Não Sei	
		N	%	N	%	N	%
Tenho boas oportunidades para promoção	Positivo	57	36,1%	92	58,2%	9	5,7%
São limitadas	Negativo	109	69,0%	43	27,2%	6	3,8%
São baseadas na capacidade	Positivo	64	40,5%	82	51,9%	12	7,6%
São ruins (estou num beco sem saída)	Negativo	54	34,2%	84	53,2%	20	12,7%
Tenho boas chances de ser promovido	Positivo	54	34,2%	85	53,8%	19	12,0%
São politicamente injustas	Negativo	68	43,0%	67	42,4%	23	14,6%
São raras	Negativo	103	65,2%	44	27,8%	11	7,0%
São regulares	Positivo	36	22,8%	106	67,1%	16	10,1%
Tenho possibilidades razoavelmente boas para ser promovido	Positivo	70	44,3%	70	44,3%	18	11,4%

Tabela 14- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Possibilidades de Promoção)

Fonte: Dados da pesquisa

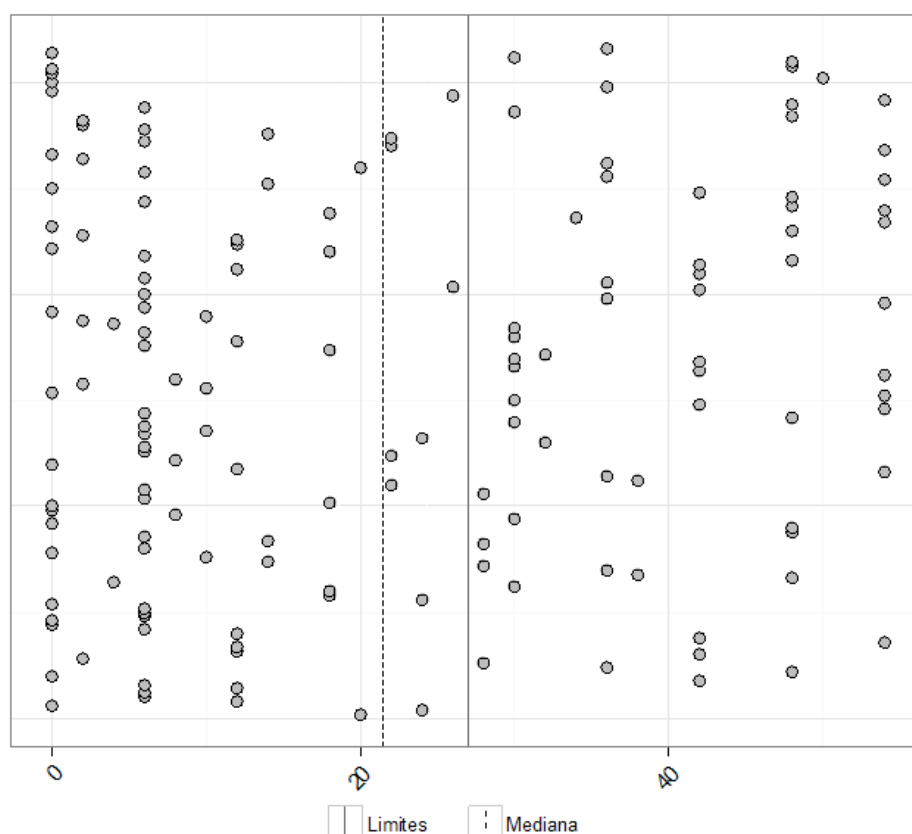


Figura 19- Distribuição das respostas para a dimensão Possibilidades de Promoção

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes acreditam que seus empregadores não lhes oferecem oportunidades reais de promoção, ou seja, são limitadas (69% dos respondentes). Além disso, as oportunidades de promoção, além de serem limitadas, são raras (65,2% dos respondentes) e irregulares (67,1% dos respondentes). Este achado vai ao encontro do que foi mencionado por Mangia e Joia (2015) que afirmaram que o mercado de TI ainda não oferece muitas oportunidades de crescimento, mesmo sendo um setor com grandes desafios.

A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva para esta dimensão. Vale ressaltar que, por ser constituída por um conjunto menor de questões (9 no total), esta é uma das dimensões que deve ser tratada antes de ser analisada (VAUGHN; DUNN, 1972). Desta forma, a análise deve ser baseada na coluna referente aos dados tratados.

<i>Dado</i>	<i>Coletado</i>	<i>Tratado</i>
Pontuação Total	1691	3382
Mínimo	0,00	0,00
Máximo	27,00	54,00
Média	10,70	21,41
Mediana	9,00	18,00
Moda	3,00	6,00

Desvio Padrão	9,01	18,01
---------------	------	-------

Tabela 15- Estatística descritiva para a dimensão Salário

Fonte: Elaboração própria

Os resultados evidenciam grande amplitude nos índices das respostas (54 pontos). Isso mostra que no grupo analisado existem tantos profissionais que estão totalmente satisfeitos com as possibilidades de promoção quanto profissionais que estão totalmente insatisfeitos com esta dimensão de trabalho, sendo este o sentimento mais forte entre as duas possibilidades. Além disso, há fortes indícios de que os consultores de TI no Brasil estejam insatisfeitos com a dimensão de trabalho aqui tratada, uma vez que a média das respostas (neste caso com os índices tratados devido diferença de questões da dimensão) foi inferior aos 22 pontos definidos pelo modelo (21,41 pontos). Assim sendo, podemos inferir que a Hipótese 4 é verdadeira, pois ela previu que os profissionais aqui analisados não estariam satisfeitos com esta dimensão de trabalho. Este resultado está alinhado ao apresentado por Mangia e Joia (2015), no qual relatam a existência de uma compreensão consensual entre os profissionais do setor de TI na direção de que as empresas e a própria área de TI não proporcionam aos profissionais deste setor experiências novas e diversas que possibilitem crescimento profissional, sendo esta dimensão, portanto, facilitadora do sentimento de insatisfação com o trabalho. A Figura 20 representa graficamente a localização desta pontuação na escala do modelo.

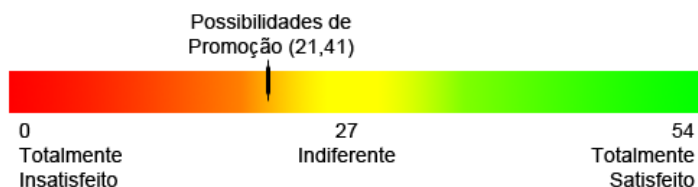


Figura 20- Representação do resultado da dimensão Promoção na escala de satisfação

Fonte: elaboração própria

4.2.5.

Faceta 5: Supervisão

Esta faceta trata dos dados relativos à satisfação dos profissionais analisados com relação aos indivíduos que os supervisionam (líderes e gestores). É uma dimensão de trabalho importante porque trata da atração funcional entre o profissional e o supervisor, sendo este o facilitador da progressão da carreira daquele primeiro. A boa relação entre supervisor e

empregado tende a propor resultados mais valiosos ao empregado, os quais podem influenciar diretamente o reconhecimento e o crescimento do profissional dentro da companhia.

A Tabela 16 apresenta a distribuição das respostas às descrições desta dimensão de trabalho. A coluna *contexto* representa a pontuação que o indivíduo receberá a depender da natureza da questão (vide Tabela 6). Além da Tabela 16, a Figura 21 apresenta graficamente a distribuição da pontuação de cada indivíduo para esta dimensão por meio da plotação de pontos. Cada ponto marcado no gráfico é equivalente a uma resposta coletada pelo questionário.

<i>Item</i>	<i>Contexto</i>	<i>Sim</i>		<i>Não</i>		<i>Não Sei</i>	
		N	%	N	%	N	%
Pedem meu conselho		86	54,4%	69	43,7%	3	1,9%
São difíceis de serem agradados		49	31,0%	102	64,6%	7	4,4%
São mal educados		64	40,5%	85	53,8%	9	5,7%
Elogiam o trabalho bem feito		100	63,3%	44	27,8%	14	8,9%
São gentis		62	39,2%	91	57,6%	5	3,2%
São influentes		114	72,2%	35	22,2%	9	5,7%
São atualizados		88	55,7%	58	36,7%	12	7,6%
Não supervisionam o suficiente		98	62,0%	44	27,8%	16	10,1%
Têm favoritos		72	45,6%	72	45,6%	14	8,9%
Oferecem bons feedbacks		62	39,2%	88	55,7%	8	5,1%
São irritantes		82	51,9%	64	40,5%	12	7,6%
São teimosos		40	25,3%	104	65,8%	14	8,9%
Sabe bem o trabalho que fazem		51	32,3%	97	61,4%	10	6,3%
São maus		28	17,7%	119	75,3%	11	7,0%
São inteligentes		119	75,3%	31	19,6%	8	5,1%
São maus planejadores		75	47,5%	68	43,0%	15	9,5%
Estão sempre ao redor quando eu necessito		67	42,4%	63	39,9%	28	17,7%
São preguiçosos		54	34,2%	85	53,8%	19	12,0%

Tabela 16- Frequência de Respostas JDI (Faceta: Supervisão)

Fonte: Dados da pesquisa

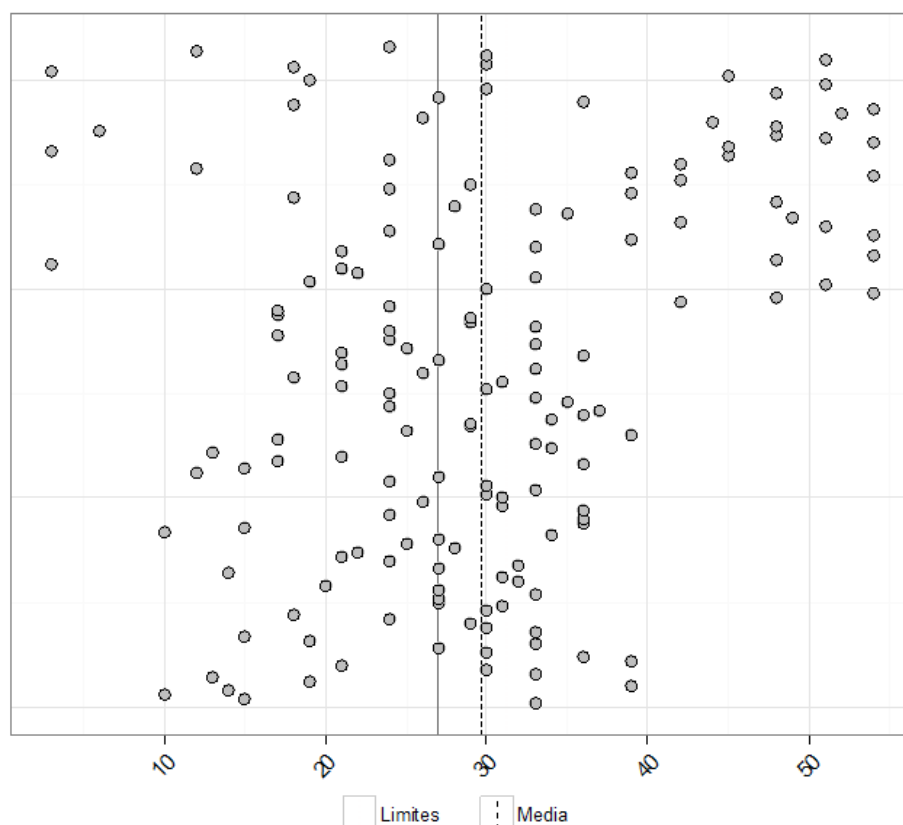


Figura 21- Distribuição das respostas para a dimensão Supervisão

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes acreditam que, apesar de os gestores não exercerem o papel de supervisão o suficiente (para 62% dos participantes), eles têm muitas características positivas. Para o grupo alvo, seus gestores são influentes (72,2%), inteligentes (75,3%), não são maus (75,3%), elogiam o trabalho bem feito (63,3%) – sendo este um motivador natural no ambiente profissional – e, ao contrário dos companheiros de equipes, não são teimosos (65,8% dos participantes).

A Tabela 17 apresenta a estatística descritiva para esta dimensão. Vale ressaltar que esta é uma dimensão que possui 18 questões, portanto não necessita de passar pelo processo de tratamento dos dados para análise (VAUGHN; DUNN, 1972). Assim, os dados devem ser analisados pela coluna de dados coletados.

<i>Dado</i>	<i>Coletado</i>
Pontuação Total	4.690
Mínimo	3,00
Máximo	54,00
Média	29,68
Mediana	29,50
Moda	33,00

Desvio Padrão	11,55
---------------	-------

Tabela 17- Estatística descritiva para a dimensão Supervisão

Fonte: Elaboração própria

Os resultados evidenciam grande amplitude nos índices das respostas (51 pontos). Aliado ao fato de que o menor índice encontrado foi de 3 pontos, mostra que não há evidências de que existam indivíduos totalmente insatisfeitos com os profissionais na função de supervisão, mas existem indivíduos que realmente não gostam dos supervisores que têm. No geral, os consultores de TI no território brasileiro estão indiferentes quanto a esta dimensão de trabalho, pois a média das respostas, 29,68 pontos, está no intervalo de valores que definem este sentimento (variação entre 22 e 32 no resultado final). Sendo assim, não se tem evidências suficientes para validar a Hipótese 5 deste trabalho, que previa que os consultores de TI no Brasil não estariam satisfeitos com os seus supervisores. Este achado é respaldado por Fernandes, Salles e Ramos Filho (2013) que não encontraram evidências claras de possível interferência dos gestores na formação da satisfação com o trabalho dos consultores de TI. No estudo destes autores foi coletada uma quantidade mínima de referências aos gerentes na formação da satisfação dos consultores de TI com o trabalho, sendo esta dimensão, portanto, indiferente para a formação da satisfação dos consultores de TI com o trabalho. A Figura 22 representa graficamente a localização desta pontuação na escala do modelo.

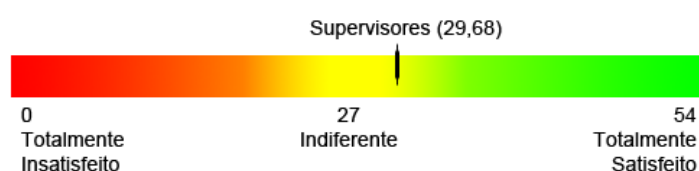


Figura 22- Representação do resultado da dimensão Supervisores na escala de satisfação

Fonte: elaboração própria

4.2.6. Correlação entre Dimensões

O coeficiente de correlação é usado para avaliar a força e direção de uma relação linear entre um par de variáveis (MUKAKA, 2012). Para conjunto de dados com distribuição normal a correlação entre as variáveis pode ser avaliada pelo modelo de Pearson. Para dados com distribuição não normal, a correlação pode ser avaliada pelo modelo de pontos de Spearman, o qual é um modelo não paramétrico de correlação (MUKAKA, 2012).

Um dos artifícios usados para a verificação da normalidade da distribuição dos dados é a plotação dos dados via gráfico de dispersão (MUKAKA, 2012). Para que a distribuição seja normal, os pontos neste gráfico devem ficar próximos a uma linha reta. Desvios desta linha sugerem desvios da normalidade na distribuição (NGUYEN, 2012). As Figuras 23, 24, 25 e 26 apresentam os gráficos das duplas de variáveis avaliadas nas hipóteses de pesquisa 6, 7, 8 e 9 deste trabalho, os quais evidenciam a não normalidade na distribuição das respostas.

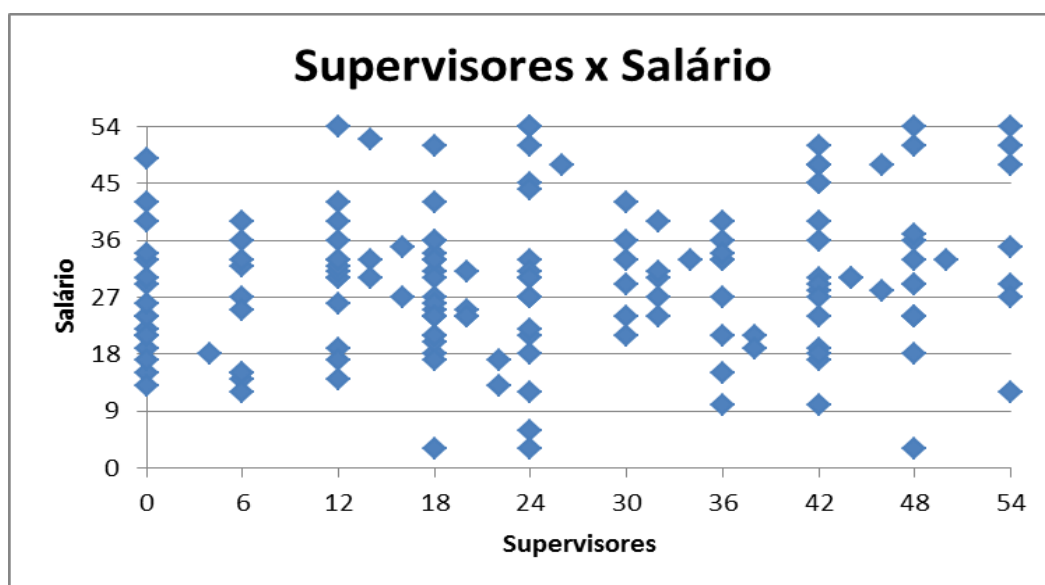


Figura 23- Gráfico de Dispersão: Supervisores x Salário

Fonte: Dados da pesquisa

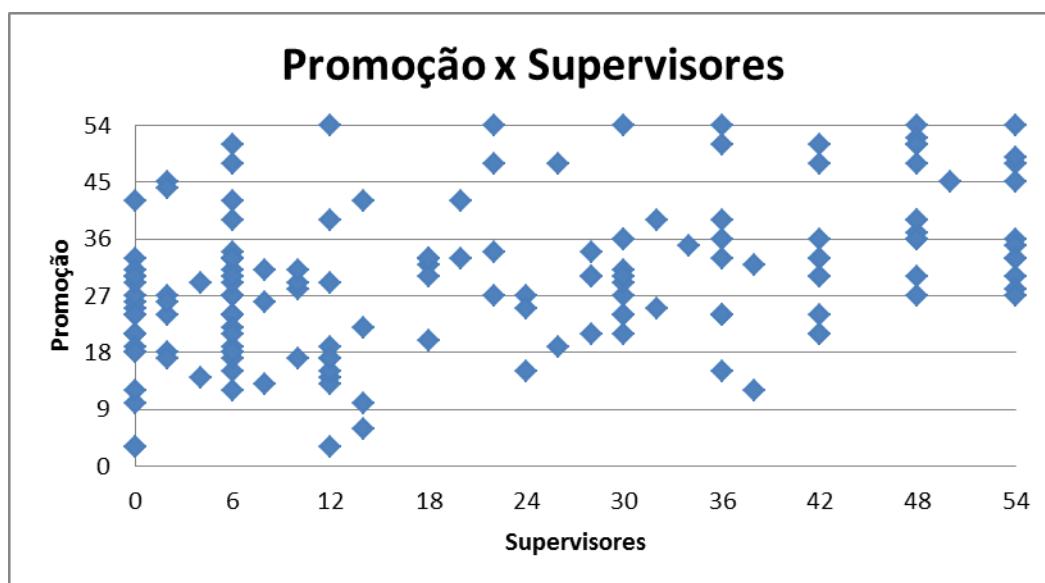


Figura 24- Gráfico de Dispersão: Oportunidades de Promoção x Supervisores

Fonte: Dados da pesquisa

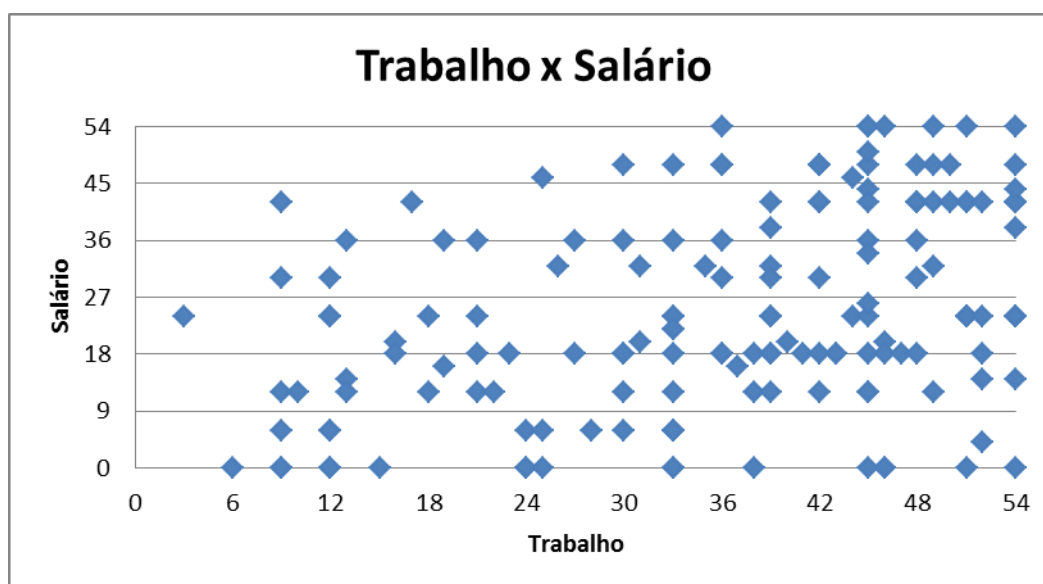


Figura 25- Gráfico de Dispersão: Trabalho x Salário
Fonte: Dados da pesquisa

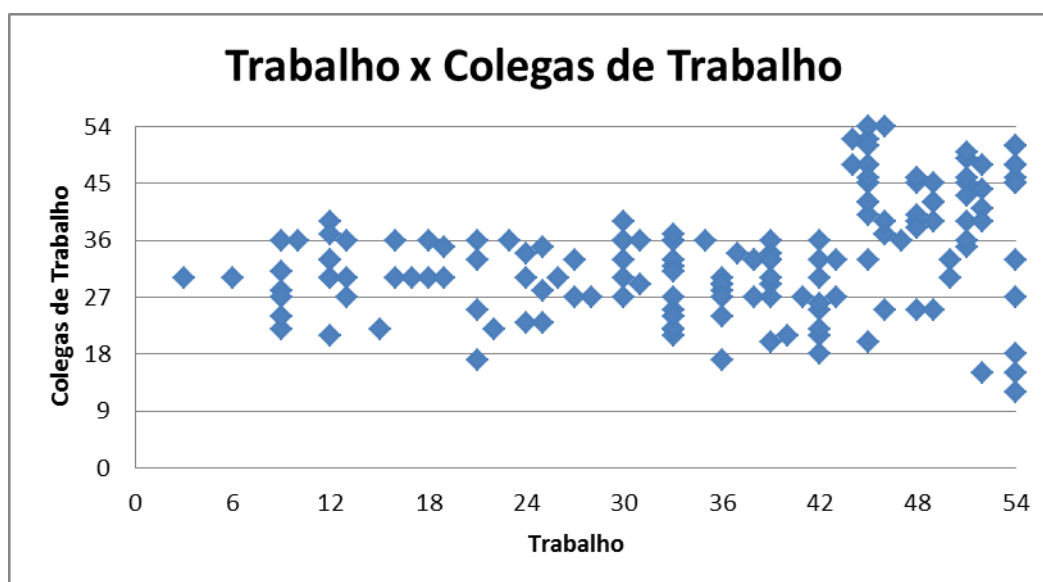


Figura 26- Gráfico de Dispersão: Trabalho x Colegas de Trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez que os dados não estão normalmente distribuídos nas dimensões, não é possível utilizar o modelo de correlação de Pearson, pois esta é uma das premissas para a aplicação deste modelo. Desta forma, neste estudo a computação da correlação entre as dimensões do modelo JDI foi realizada pelo modelo de correlação de pontos de Spearman. Este modelo além de ser mais robusto, suporta pontos anormais (*outliers*) e não necessita que os dados estejam normalmente distribuídos.

O resultado da correlação de Spearman pode variar de -1 a 1. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação, quanto mais próximo estiver de zero, mais fraca é a relação entre as duas variáveis. O coeficiente

negativo expressa uma relação inversa entre as duas variáveis (FIGUEIREDO et al., 2009).

A Tabela 18 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas nas hipóteses de pesquisa deste trabalho. As duplas usadas nas correlações são: **Supervisão x Salário**: a fim de verificar se a satisfação com o salário pode influenciar no sentimento de satisfação com os gestores; **Supervisão x Oportunidades de Promoção**: a fim de verificar se a satisfação com as oportunidades de promoções oferecidas pela companhia pode influenciar a satisfação com os gestores; **Trabalho x Salário**: a fim de verificar se a satisfação com o salário tem relação com a satisfação com as atividades laborais; e **Trabalho x Colegas de Trabalho**: a fim de verificar se a satisfação com os companheiros de equipe pode influenciar na satisfação com a atividade laboral que estes profissionais exercem.

<i>Dimensões</i>		<i>Correlação de Spearman</i>
Supervisores	Salário	0,3698
Supervisores	Oportunidades de Promoção	-0,0355
Trabalho	Salário	0,1539
Trabalho	Colegas de Trabalho	0,4042

Tabela 18- Coeficiente de correlação (Spearman) dos escores das variáveis de interesse do estudo
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme descrito por Mukaka (2012) sobre os critérios de avaliação da correlação entre duas variáveis, para validar as hipóteses de pesquisa restante deste trabalho (Hipóteses 6, 7, 8 e 9), foram consideradas somente as correlações fortes ou muito fortes, ou seja, somente as que possam superar valores de 0,7 na correlação.

A Hipótese 6 previu a existência de forte correlação positiva (acima de 0,7) entre a satisfação dos profissionais de TI com o salário e a satisfação com seus supervisores. A intenção desta proposta era verificar se existem evidências de que profissionais mais satisfeitos com os salários são mais satisfeitos com os supervisores. Desta forma, pretende-se avaliar se a satisfação com o salário é um potencial influenciador na satisfação com os supervisores. Conforme consta na Tabela 18, esta hipótese não pode ser suportada, pois a correlação existente entre estas duas variáveis é classificada como fraca (0,3698) na escala utilizada

como validadora neste trabalho (MUKAKA, 2012). Assim sendo, podemos destacar que não existem evidências suficientes para afirmar que o salário interfere no modo como os consultores de TI no Brasil enxergam seus gestores. Isto evidencia que a afirmação, baseada na hipótese analisada, de que “quanto mais/menos satisfeito o profissional está com seu Salário, mais/menos satisfeito ele estará com seu Supervisor” não é verdadeira. Isso pode ser verificado analisando a plotação dos pontos no gráfico de dispersão da Figura 23 onde existem diversos pontos cujo eixo referente à satisfação com os supervisores está em zero e o ponto no eixo referente à satisfação com o salário está acima de 32 (pontuação que divide os profissionais indiferentes dos satisfeitos na avaliação do modelo JDI) sendo que o esperado seria baixo índice nesta dimensão. Além disso, existem profissionais que estão totalmente satisfeitos com o salário, mas não têm o mesmo sentimento quando se trata da supervisão, sendo que o esperado seria altos índices de satisfação para esta dimensão nesta condição. Isso posto, podemos inferir que não existem evidências satisfatória para validar a hipótese de que haja alguma relação de interferência entre a satisfação com o salário e a satisfação com os supervisores, sendo estas duas dimensões independentes entre si na medição da satisfação dos consultores de TI no Brasil no ambiente corporativo. Este resultado está de acordo ao apresentado por Lui e Wong (2005) e Ang Chooi Hwa, Jantan e Ansari (2008) que também concluíram que não existe forte correlação entre a satisfação com o salário e a satisfação com os gestores.

A Hipótese 7 previu a existência de forte correlação positiva (acima de 0,7) entre a satisfação dos profissionais de TI com as oportunidades de promoção e a satisfação com seus supervisores. A intenção desta proposta era verificar se existem evidências de que profissionais mais satisfeitos com as oportunidades de promoção nas empresas de consultoria de TI são mais satisfeitos com os supervisores. Desta forma, pretende-se avaliar se a satisfação com as oportunidades de promoção é um potencial influenciador na satisfação com os supervisores. Conforme consta na Tabela 18, esta hipótese não pode ser suportada, pois a correlação existente entre estas duas variáveis é classificada como irrelevante (-0,0355) pela escala utilizada como validadora neste trabalho (MUKAKA, 2012). Além disso, existe correlação negativa entre estas dimensões, o que vai de encontro ao proposto pela hipótese analisada. Assim sendo, podemos destacar que não existem evidências suficientes para afirmar que as oportunidades de promoção interferem no modo como os consultores de TI no Brasil enxergam seus gestores. Há indícios de que a afirmação, baseada na

hipótese aqui analisada, de que “quanto mais/menos satisfeito o profissional está com suas oportunidades de promoção, mais/menos satisfeito ele estará com seu Supervisor” não seja verdadeira. Isso pode ser verificado analisando também a plotação dos pontos no gráfico de dispersão da Figura 24 onde existem diversos pontos cujo eixo referente à satisfação com os supervisores está em zero, mas existem pontos na dimensão de satisfação com as oportunidades de promoção acima de 32 (pontuação que divide os profissionais indiferentes dos satisfeitos na avaliação do modelo JDI). No entanto, existe um padrão diferenciado para os indivíduos mais satisfeitos com os supervisores. Indivíduos com índices de satisfação mais elevados nesta dimensão tendem a estar mais satisfeitos com as oportunidades de promoção oferecidas pelas companhias. Porém, este padrão não pode ser generalizado para todos os indivíduos do grupo analisado. Isso posto, podemos inferir que não existem evidências satisfatória para validar a hipótese de que haja forte relação de interferência entre a satisfação com as oportunidades de promoção e a satisfação com os supervisores no geral, sendo estas duas dimensões independentes entre si na medição da satisfação dos profissionais de consultoria de TI no Brasil no ambiente corporativo. Os resultados apresentados neste estudo estão divergindo daqueles apresentados por Schaubroeck e Lam (2002) e Gurbuz, Habiboglu e Bingol (2016), que encontraram ligação entre estas dimensões em culturas coletivistas, como a cultura brasileira.

A Hipótese 8 previu a existência de forte correlação positiva (acima de 0,7) entre a satisfação dos profissionais de TI com o salário e a satisfação com as atividades laborais. A intenção desta proposta era verificar se existem evidências de que profissionais mais satisfeitos com os salários são mais satisfeitos com o que fazem profissionalmente. Desta forma, pretende-se avaliar se a satisfação com o salário é um potencial influenciador na satisfação com a atividade profissional exercida pelos consultores de TI no Brasil. Conforme consta na Tabela 18, esta hipótese não pode ser suportada, pois a correlação existente entre estas duas variáveis é classificada como irrelevante (0,1539) pela escala utilizada como validadora neste trabalho (MUKAKA, 2012). Assim sendo, podemos destacar que não existem evidências suficientes para afirmar que o salário interfere no modo como os consultores de TI no Brasil enxergam sua atividade laboral. Isto evidencia que a afirmação, baseada na hipótese analisada, de que “quanto mais/menos satisfeito o profissional está com seu Salário, mais/menos satisfeito ele estará com o seu trabalho” não é verdadeira. Isso pode ser verificado analisando a plotação dos pontos no gráfico de dispersão da

Figura 25 onde existem diversos pontos cujo eixo referente à satisfação com o salário está em zero, mas o ponto no eixo referente à satisfação com o trabalho está acima de 32 (pontuação que divide os profissionais indiferentes dos satisfeitos na avaliação do modelo JDI) sendo que o esperado, baseado na hipótese em questão, seria índice baixo nesta dimensão. Além disso, existem profissionais que estão satisfeitos com o salário, mas não têm o mesmo sentimento quando se trata de trabalho, sendo que o esperado seria índices semelhantes de satisfação para esta dimensão nesta condição. Isso posto, podemos inferir que não existem evidências satisfatórias para validar a hipótese de que haja alguma relação de interferência entre a satisfação com o salário e a satisfação com o trabalho, sendo estas duas dimensões independentes entre si na medição da satisfação dos profissionais de consultoria de TI no Brasil no ambiente corporativo. Este resultado contraria os achados de, pelo menos, dois estudos no setor de saúde: Saxena e Rai (2016) e Vales (2014) que encontraram relação entre estas facetas. Apesar do público destas pesquisas não ser semelhante ao usado neste estudo, é interessante observar que existem relatos na literatura de que a satisfação com o trabalho pode estar relacionada com o montante de dinheiro que os profissionais recebem.

A Hipótese 9 previu a existência de forte correlação positiva (acima de 0,7) entre a satisfação dos profissionais de TI com os colegas de trabalho e a satisfação com as atividades laborais. A intenção desta proposta era verificar se existem evidências de que profissionais mais satisfeitos com os colegas de trabalho são mais satisfeitos com o trabalho em si. Desta forma, pretende-se avaliar se a satisfação com os colegas de trabalho é um potencial influenciador na satisfação com o trabalho em si. Conforme consta na Tabela 18, esta hipótese não pode ser suportada, pois a correlação existente entre estas duas variáveis é classificada como fraca (0,4042) pela escala utilizada como validadora neste trabalho (MUKAKA, 2012). Assim sendo, podemos destacar que não existem evidências suficientes para afirmar que as interações dos consultores de TI com seus colegas de trabalho interferem no modo como eles enxergam suas atividades laborais. Isto evidencia que a afirmação, baseada na hipótese analisada, de que “quanto mais/menos satisfeito o profissional está com seus colegas de trabalho, mais/menos satisfeito ele estará com seu trabalho em si” não é verdadeira. Isso pode ser verificado analisando a plotação dos pontos no gráfico de dispersão da Figura 26 onde existem pontos cujo eixo referente à satisfação com os colegas de trabalho apresenta índice baixo e o ponto no eixo referente à satisfação com o trabalho apresenta índice acima de 32 (pontuação

que divide os profissionais indiferentes dos satisfeitos na avaliação do modelo JDI) sendo que o esperado seria baixo índice para esta dimensão nesta condição. Isso posto, podemos inferir que não existem evidências satisfatórias para validar a hipótese de que haja alguma relação de interferência entre a satisfação com os companheiros de equipe e a satisfação com as atividades laborais, sendo estas duas dimensões independentes entre si na medição da satisfação dos profissionais de consultoria de TI no Brasil no ambiente corporativo. Este resultado não está de acordo com os apresentados por Chiaburu e Harrison (2012) e Pollock et al. (2000). Desta forma, mostra-se evidente a importância dos companheiros de equipe para os profissionais no mundo corporativo, o que não foi encontrado nesta pesquisa cujo grupo alvo era consultores de TI no mercado brasileiro.

4.3. Confiabilidade da Pesquisa

Um fator de grande importância num estudo é a confiabilidade do instrumento de pesquisa que está sendo usado (FANELLI, 2012). Os instrumentos para mensuração generalizada apresentam confiabilidade aceitáveis se os indicadores associados a cada variável latente forem entendidos da mesma maneira pela maioria dos entrevistados (KOCK, 2015). A confiabilidade para cada dimensão do modelo aqui utilizado foi determinada baseada no índice de Alpha de Cronbach. Valores acima de 0,7 atestam que os participantes tiveram entendimento semelhante, portanto, existe confiabilidade aceitável dos registros coletados.

Os valores apresentados na Tabela 19 revelaram tratar-se de instrumento confiável, pois apresentam índices de confiabilidade (coeficiente alfa de Cronbach) entre .93 e .97, o que assegura maior tranquilidade quanto aos resultados obtidos neste estudo. Os resultados obtidos nesta avaliação são superiores até ao estudo que originou a revisão do modelo aqui tratado (em 1997) (BALZER et al., 2000). A faceta Promoção foi a que apresentou menor índice (.93), seguida por Companheiros de Equipe (.94), Trabalho Atual e Supervisão (.96 cada) e Remuneração (.97), sendo esta a faceta de maior valor:

	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Confiança Publicada</i>
Remuneração (*)	0,97	0,86
Companheiros de Equipe	0,94	0,91
Trabalho Atual	0,96	0,90

Promoção (*)	0,93	0,87
Supervisão	0,96	0,91

Tabela 19- Comparação da confiabilidade dos dados entre o corrente estudo e o estudo publicado em 1997 (BALZER et al., 2000)

Fonte: Dados da pesquisa

* dimensões com a metade do número de questões

5 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo principal investigar os níveis de satisfação dos consultores de TI em empresas brasileiras com o trabalho. Para tanto, foi aplicado o questionário do modelo Job Descriptive Index a profissionais do setor, sendo eles escolhidos aleatoriamente por meio de amostra probabilística via amostragem aleatória simples. A amostra foi composta por 158 profissionais que se dispuseram a, voluntariamente, participar do estudo.

O questionário utilizado para coleta de dados neste estudo cobre algumas das principais dimensões de trabalho no qual os profissionais deste setor estão submetidos diariamente: remuneração; companheiros de equipe; trabalho atual (atividade laboral em si); possibilidades de promoção; e supervisão.

O estudo levantou algumas hipóteses relacionadas às dimensões do modelo JDI que foram testadas e validadas pelos dados coletados nesta pesquisa:

Hipótese 1: os consultores de TI no Brasil não estão satisfeitos com os salários que recebem. Os resultados, no entanto, não validam esta hipótese, uma vez que apresentam resultados médios dentro do intervalo definido como sendo de indiferença (aquele em que o profissional não alimenta qualquer sentimento positivo ou negativo quanto à faceta analisada) pela escala aqui utilizada. Contudo, algumas importantes conclusões podem ser feitas. Apesar de não demonstrarem-se satisfeitos, os profissionais deste setor no Brasil acreditam que o salário que recebem mensalmente não é ruim e é suficiente para a sobrevivência (neste caso, suficiente para arcar com as despesas essenciais do dia a dia). No entanto, além de não ser capaz de fornecer luxos, o salário que recebem é menor do que julgam ser justo para o trabalho que desempenham.

Hipótese 2: os consultores de TI no Brasil estão satisfeitos com os colegas de trabalho. Os resultados para esta dimensão validam a hipótese aqui proposta, pois, em média, apresentam índice superior ao índice definido pelo modelo como corte entre as regiões de indiferença e satisfação. Além disso, a partir dos dados, algumas conclusões importantes podem ser feitas. A maioria dos profissionais do setor de consultoria de TI no Brasil acredita que tem colegas de trabalho que: os estimulam a fazer seu melhor; são úteis para desempenhar

seu papel no dia a dia; são ativos nas tarefas e relacionamentos diários; e não são chatos. No entanto, chama a atenção o alto índice de respostas evidenciando que os colegas são fofoqueiros, preguiçosos e teimosos (ambos os fatores que podem influenciar negativamente na formação de um bom ambiente de trabalho e na satisfação com seu ofício).

Hipótese 3: os consultores de TI no Brasil estão satisfeitos com as atividades que desempenham no seu trabalho (ou seja, estão satisfeitos com a natureza de sua atividade laboral). Os resultados validam a hipótese aqui proposta, pois, em média, os consultores apresentam índices superiores àquele definido pelo modelo como corte entre a região de indiferença e satisfação. Além disso, a partir dos dados, algumas conclusões importantes podem ser realizadas: a grande maioria dos participantes acredita realizar um trabalho útil à organização que os emprega, porém, o trabalho é de natureza simplista. Boa parte confia ter uma atividade laboral prazerosa, desafiadora, e não chata de executar, além de terem seu trabalho respeitado pelos demais colegas de trabalho e a sociedade. Outro resultado interessante é que os indivíduos deste grupo declaram ser comum enxergar resultados advindos de trabalhos que realizaram em períodos anteriores que podem lhes trazer benefícios no futuro, ou seja, os profissionais de consultoria de TI no Brasil esperam que suas progressões de carreiras sejam facilitadas por bons trabalhos desempenhados em períodos passados.

Hipótese 4: os consultores de TI no Brasil não estão satisfeitos com as oportunidades de promoção nas empresas que trabalham. Os resultados para esta dimensão validam a hipótese aqui proposta, pois, em média, os consultores apresentam índices inferiores àquele definido pelo modelo como corte entre a região de indiferença e insatisfação. Além disso, a partir dos dados, algumas conclusões importantes podem ser feitas: é de comum entendimento que as empresas pelas quais os profissionais atuam não oferecem reais oportunidades de promoção, sendo elas limitadas, raras e irregulares para o setor, o que pode causar descontentamento nos profissionais resultando em reais possibilidades de mobilidade de carreira.

Hipótese 5: os consultores de TI no Brasil não estão satisfeitos com os profissionais que os supervisionam. Os resultados para esta dimensão não são capazes de validar a hipótese aqui proposta, pois, em média, o índice resultante desta dimensão está dentro do limite definido como área de indiferença pelo modelo utilizado neste estudo. Além disso, a partir dos dados, algumas conclusões importantes podem ser feitas: apesar dos gestores não exercerem o

papel de supervisão de forma eficiente e efetiva, eles são considerados influentes, inteligentes e bons profissionais no ambiente de trabalho (no sentido de não serem maus com seus subordinados). Além disso, ao contrário dos companheiros de equipe, os profissionais em posição de supervisão não são teimosos.

Além das hipóteses diretamente relacionadas às dimensões que o modelo trata, foram propostas outras quatro baseadas no relacionamento entre as facetas, sendo este relacionamento validado por meio do índice de correlação de Spearman entre as dimensões. Para validar estas hipóteses, foram consideradas somente as correlações forte e/ou muito forte (ou seja, índice de correlações superior a 0,7).

Hipótese 6: a fim de validar a interferência da satisfação com o salário sobre a satisfação com os supervisores, propôs-se que existe forte correlação positiva entre as dimensões Trabalho e Supervisão. Os resultados mostraram que esta afirmativa é falsa, pois existe baixa correlação entre as dimensões analisadas por esta hipótese. Portanto, pode-se concluir que a satisfação com o supervisor não influencia na satisfação com o salário para o grupo analisado neste estudo.

Hipótese 7: a fim de validar a interferência da satisfação com os supervisores sobre a satisfação com as oportunidades de promoção, propôs-se a existência de forte correlação positiva entre as dimensões Oportunidades de Promoção e Supervisão. Os resultados mostraram que esta afirmativa é falsa, pois existe correlação desprezível entre as dimensões desta análise. Portanto, pode-se concluir que a satisfação com o supervisor não influencia na satisfação com as oportunidades de promoção para o grupo analisado neste estudo.

Hipótese 8: a fim de validar a interferência da satisfação com o salário sobre a satisfação com as atividades laborais (natureza do trabalho), propôs-se que existe forte correlação entre as dimensões Salário e Trabalho. Os resultados mostraram que esta afirmativa também é falsa, pois é desprezível a correlação entre as dimensões Salário e Trabalho (na sua natureza). Portanto, pode-se concluir que a satisfação com o salário não influencia na satisfação com a natureza do trabalho para o grupo analisado neste estudo.

Hipótese 9: a fim de validar a interferência da satisfação com os Colegas de Trabalho sobre a satisfação com a Natureza do Trabalho (atividades laborais), propôs-se que existe forte correlação positiva entre estas duas dimensões de trabalho. Os resultados mostraram que esta afirmativa também é falsa, pois existe baixa correlação entre as dimensões aqui analisadas. Portanto,

pode-se concluir que a satisfação com os colegas de trabalho não influencia na satisfação com a natureza do trabalho para o grupo analisado neste estudo.

É importante ressaltar que, por tratar-se de um grupo altamente específico – consultores de TI no território brasileiro –, os resultados não podem ser generalizados para grupos de outras populações, como os profissionais de TI empregados em outros setores (suporte técnico, por exemplo), uma vez que as conclusões são limitadas ao grupo aqui analisado.

Além disso, é importante ressaltar que o modelo Job Descriptive Index (SMITH et al. 1969), apesar de antigo, continua sendo uma ferramenta útil na gestão de pessoas, pois tem a capacidade de indicar o setor a ser tratado com mais atenção na construção de um ambiente motivador para os profissionais. Neste estudo que aborda o ambiente de trabalho dos consultores de TI no Brasil, podemos inferir que os setores que merecem maior atenção são: salário e, sobretudo, oportunidades de promoção. Por outro lado, as dimensões colegas de trabalho, natureza do trabalho e supervisores apresentam-se favoráveis para o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho, mas há indícios de que esta última dimensão deva ser mais bem trabalhada que as duas primeiras por apresentar índice de indiferença no resultado médio final.

Vale ressaltar também que, para se ter um melhor entendimento a respeito da satisfação com o trabalho, seria necessário e útil incluir novas dimensões no modelo JDI, pois ele sozinho não esgota todas as possibilidades de facetas envolvidas no dia a dia dos profissionais (como a faceta feedback, por exemplo). Além disso, é importante e necessário, ainda, realizar estudos de naturezas distintas (como longitudinais e qualitativos) para uma melhor compreensão do processo de satisfação dos profissionais deste grupo. Ademais, é significativo buscar respaldo teórico em outras áreas de conhecimento e em outros métodos (sejam observacionais, análise de discurso, observação participante, grupo focal, dentre outros) para uma compreensão mais completa e detalhada a cerca deste fenômeno (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

6

Referências bibliográficas

ABES. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências** Anselmo Gentile São Paulo Associação Brasileira das Empresas de Software, , 2016.

ANG CHOOI HWA, M.; JANTAN, M.; ANSARI, M. A. An Investigation of the Differential Impact of Supervisor and Subordinate-Rated Leader-Member Exchange on Career Outcomes. **ICFAI Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 7–20, 2008.

AZIRI, B. Job Satisfaction : A Literature Review. **Management Research and Practice**, v. 3, n. 4, p. 77–86, 2011.

BALZER, W. K. et al. **USERS' MANUAL FOR THE JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI; 1997 Revision) AND THE JOB IN GENERAL (JIG) SCALES** Bowling Green, OH Bowling Green State University, , 2000.

BERMACK, B. **Interpersonal Relationships and Life Satisfaction Among Information Technology Professionals**. [s.l.] Massachusetts School of Professional Psychology, 2014.

BRASSCOM. **Brasil TI-BPO Book Relatório Setorial** Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, , 2016. Disponível em: <https://issuu.com/brasscomcomunicacao/docs/anuario_brasscom_2016_pt>. Acesso em: 17 set. 2016

BRODKE, M. R. H.; SLITER, MICHAEL T. BALZER, WILLIAM K. GILLESPIE, JENNIFER Z. GILLESPIE, MICHAEL A. GOPALKRISHNAN, PURNIMALAKE, CHRISTOPHER J. OYER, BREND A WITHROW, S. Y. **The Job Descriptive Index and Job in General - Quick Reference Guide Analysis** Bowling Green, OH Bowling Green State University, , 2009.

BROWN, M. M. **An Exploratory Study of Job Satisfaction and Work Motivation of a Select Group of Information Technology Consultants In the Delaware Valley**. [s.l.] Wilmington College, 2002.

CALLEGARI-JACQUES, S. M. **Bioestatística: Princípios e aplicações**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

CAMPELLO, J. R. B. C. **Satisfação no Trabalho e Motivação : Um Estudo sobre os Profissionais de Tecnologia da Informação**. [s.l.] PUC-Rio, 2010.

CHIABURU, D. S.; HARRISON, D. A. Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. **The Journal of applied psychology**, v. 93, n. 4, p. 1081–1103, 2012.

CODARO, R. S. **Âncoras de Carreira e Satisfação no Trabalho** Dissertação.

[s.l.] PUC-Rio, 2015.

COMPUTERWORLD. **56% dos profissionais de TI no Brasil querem trocar de emprego em 2016**. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/56-dos-profissionais-de-ti-no-brasil-querem-trocar-de-emprego-em-2016>>. Acesso em: 26 out. 2016.

CORRÊA, C. E. F. **Terceirização com Comprometimento: Um Estudo de Caso da Indústria Brasileira**. [s.l.] PUC-Rio, 2003.

CRANNY C. J., SMITH P. C. AND STONE E. F. **Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance**. New York: Lexington Books, 1969.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 5ed. ed. Porto Alegre,RS: Penso, 2013.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Instrumentos De Coleta De Dados Em Pesquisas Educacionais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FANELLI, D. **The Relationship Between Job Satisfaction and Management Span of Control in The Fortune 500 Pharmaceutical Industry**. [s.l.] Capella University, 2012.

FERNANDES, E. DE S.; SALLES, M. DE A. DE S. D.; RAMOS FILHO, A. DA C. A Fila Anda: Um Estudo Sobre o Turnover na Consultoria de TI. **Simpoi**, p. 1–16, 2013.

FIGUEIREDO, R. R.; AZEVEDO, A. A. DE; OLIVEIRA, P. D. M. Análise da correlação entre a escala visual-análoga e o Tinnitus Handicap Inventory na avaliação de pacientes com zumbido. **REVISTA BRASILEIRA DE OTORRINOLARINGOLOGIA**, v. 75, n. 1, p. 76–9, 2009.

GAYA, A. **Ciências do movimento humano: Introdução à metodologia da pesquisa**. Ed. 1 ed. Porto Alegre,RS: Artmed, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GURBUZ, S.; HABIBOGLU, O. S.; BINGOL, D. Who is Being Judged Promotable: Good actors, high performers, highly committed or birds of a feather? **International Journal of Selection and Assessment**, v. 24, n. 2, p. 197–208, 2016.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

HAYS, D. W.; LOU, J. Q. Job satisfaction of employees and consultants in healthcare information technology. **SAM Advanced Management Journal**, p. 12–19, 2015.

HERZBERG, F. Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. **Organizational Dynamics**, v. 3, n. 2, p. 18–29, 1974.

JOSEPH, D. et al. The Career Paths Less (or More) Traveled: A Sequence Analysis of IT Career Histories, Mobility Patterns, And Career Success. **MIS Quarterly Theory and Review**, v. 36, n. 2, p. 427–452, 2012.

JR, O. W. D.; KARA, A.; KAYNAK, E. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 2, p. 128–139, 2005.

KEEN, P. G. W. **Guia gerencial para a Tecnologia da Informação: Conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. 2 ed. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

KOCK, N. **WarpPLS 5.0 User Manual**. Laredo, Texas USA: ScriptWarp Systems, 2015.

KULTALAHTI, S.; LIISA VIITALA, R. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 4, p. 569–582, 2014.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. [s.l: s.n.]. p. 1297–1349.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction?. **Organizational Behavior and Human Performance**. 4, 309-366, 1969.

LOPES, A. L. S. V. “ **Servindo a dois senhores** ”: Estudos de caso sobre o contrato psicológico e a dinâmica das relações de trabalho de profissionais de TI terceirizados. [s.l.] PUC-Rio, 2006.

LUI, H.-K.; WONG, Y.-T. Do loyal subordinates get higher wages? Experience from China. **Applied Economics Letters**, v. 12, n. 10, p. 649–652, 2005.

MALAUQUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. Por que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? Um Estudo de Caso/Why Do Managers Postpone Investments in Information Technology? A Case Study. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 1120–1136, 2011.

MANGIA, U. B.; JOIA, L. A. Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 541–560, 2015.

MARKHAM, L. M. **Perceptions of Motivation and Job Satisfaction for Information Technology Professionals at Institutions of Higher Learning in Mississippi**. [s.l.] Mississippi State University, 2009.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59–78, 2003.

MARTINS, M. D. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF (Impresso)**, v. 11, n. 2, p. 195–205, 2006.

MUKAKA, M. M. A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. **Malawi Medical Journal**, v. 24, n. 3, p. 69–71, 2012.

NEVO, S.; NEVO, D.; PINSONNEAULT, A. A Temporally Situated Self-Agency Theory of Information Technology Reinvention. **MIS Quarterly Theory and Review**, v. 40, n. 1, p. 127–157, 2016.

NGUYEN, H. **A quantitative study of relationships between demographic characteristics, personality, and job satisfaction among information technology personnel in Ho Chi Minh City, Vietnam.** [s.l.] Capella University, 2012.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica: Para a segurança pública e defesa social.** 1. ed. Curitiba - PR: Jurua Editora, 2014.

PINHEIRO, P. J. DE O. **Satisfação no trabalho dos colaboradores das CERC** – uma escala para sua mensuração. [s.l.] Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, 2014.

POLLOCK, T. G.; WHITBRED, R. C.; CONTRACTOR, N. Social Information Processing and Job Characteristics: A Simultaneous Test of Two Theories With Implications for Job Satisfaction. **Human Communication Research**, v. 26, n. 2, p. 292–330, 2000.

RAST, S.; TOURANI, A. Evaluation of Employees ' Job Satisfaction and Role of Gender Difference : An Empirical Study at Airline Industry in Iran. **international journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 7, p. 91–100, 2012.

REZENDE, D. A. A evolução da tecnologia da informação nos últimos 45 anos. **Revista FAE Business**, p. 5, 2002.

ROGELBERG, S. G. **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

SANTANA, D. L. DE; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das Dimensões Culturais de Hofstede: Análise Comparativa entre Brasil, Estados Unidos E México. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, n. 3, p. 1–13, 2014.

SAXENA, N.; RAI, H. Correlations and Organisational Effects of Compensation and Benefits, Job Satisfaction, Career Satisfaction and Job Stress in Public and Private Hospitals in Lucknow , India. **Asia Pacific Journal of Health Management**, v. 11, n. 2, p. 65–75, 2016.

SCARPELLO, V.; CAMPBELL, J. P. JOB SATISFACTION: ARE ALL THE PARTS THERE ? **Personnel psychology**, v. 36, n. 3, p. 577–600, 1983.

SCHAUBROECK, J.; LAM, S. How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures. **Academy Of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1120–1136, 2002.

SILVA, A. L. M. R. DA; DIAS, D. D. S. Influência do Treinamento de Usuários na Aceitação de Sistemas ERP no Brasil. **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, n. 1986, p. 1–17, 2006.

SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** 1. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008. p. 265–274.

SMITH, P. C., KENDALL, L. M., & HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement.** Chicago, IL: Rand-McNally, 1969.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão - 8ed: Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional**. 8 edição ed. Porto Alegre, RS: Bookman Editora, 2013.

VALES, V. J. Hawaii Government Employee Unions: How Do Salary, Benefits, and Environment Affect Job Satisfaction? **Organization Development Journal**, v. 32, n. 3, p. 41–55, 2014.

VAN DER SPOEL, E. et al. **Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century**. Indianapolis, IN 46226: HUDSON INSTITUTE, 1987. v. 7

VAUGHN, W. J.; DUNN, J. D. **A Copceptual Framework for Monitoring Job Satisfactions in On-Going organizations**. North Texas State Univ., Denton., , 1972. Disponível em: <<http://eric.ed.gov/?id=ED066182>>

WALLGREN, L. G.; HANSE, J. J. The Motivation of Information Technology Consultants: The Struggle With Social Dimensions and Identity. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 16, n. 1, p. 555–570, 2011.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R.; BONETT, D. G. The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. **Journal of occupational health psychology**, v. 12, n. 2, p. 93–104, 2007.

Apêndice A – Questionário JDI

Por favor, responda a todas as perguntas de acordo com a melhor opção que se aplica a você como um consultor de Tecnologia da Informação.

	Sim	Não	Não Sei
1. Meu TRABALHO atual:			
1.1 – É fascinante			
1.2 – É uma rotina			
1.3 – É gratificante			
1.4 – É chato			
1.5 – É bom			
1.6 – Gera sensação de realização			
1.7 – É respeitado			
1.8 – É desconfortável			
1.9 – É prazeroso			
1.10 – É útil			
1.11 – É desafiador			
1.12 – É simples			
1.13 – É repetitivo			
1.14 – É criativo			
1.15 – É maçante			
1.16 – É desinteressante			
1.17 – Posso ver resultados			
1.18 – Usa minhas habilidades ao máximo			

	Sim	Não	Não Sei
2. Meu SALÁRIO atual:			
2.1 – É adequado para despesas essenciais (educação, saúde, transporte, moradia, etc.)			
2.2 – É justo			
2.3 – É insuficiente para a minha sobrevivência			
2.4 – É ruim			
2.5 – É capaz de me fornecer luxos			
2.6 – Gera insegurança			
2.7 – É menor do que eu mereço			
2.8 – É satisfatório (sou bem pago)			
2.9 – É insatisfatório (sou mal pago)			

	Sim	Não	Não Sei
3. Minhas OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO atuais:			
3.1 – Tenho boas oportunidades para promoção			
3.2 – São limitada			
3.3 – São baseadas na capacidade			
3.4 – São ruim (estou num beco sem saída)			
3.5 – Tenho boas chances de ser promovido			
3.6 – São politicamente injustas			
3.7 – São raras			
3.8 – São regulares			
3.9 – Tenho possibilidades razoavelmente boas para ser promovido			

	Sim	Não	Não Sei
4. Meus SUPERVISORES atuais:			
4.1 – Pedem meu conselho			
4.2 – São Difíceis de serem agradados			
4.3 – São Educados			
4.4 – Elogiam o trabalho bem feito			
4.5 – São gentis			
4.6 – São Influentes			
4.7 – São Atualizados			
4.8 – Não supervisionam o suficiente			
4.9 – Têm favoritos			
4.10 – Oferecem bons feedbacks			
4.11 – São Irritantes			
4.12 – São Teimosos			
4.13 – Sabe bem o trabalho que fazem			
4.14 – São Maus			
4.15 – São Inteligentes			
4.16 – São maus planejadores			
4.17 – Estão sempre ao redor quando eu necessito			
4.18 – São preguiçosos			

	Sim	Não	Não Sei
5. Meus COLEGAS DE TRABALHO atuais:			
5.1 – Estimulam meu trabalho			
5.2 - São Chatos			
5.3 - São Lentos			
5.4 - São Úteis			
5.5 - São Estúpidos			
5.6 - São Responsáveis			

5.7 - São Rápidos			
5.8 - São Inteligentes			
5.9 - Fáceis de se fazer inimizadas			
5.10 - Falam muito			
5.11 - São Espertos			
5.12 - São Preguiçosos			
5.13 - São Desagradáveis			
5.14 - São Fofoqueiros			
5.15 - São Ativos			
5.16 - São Interesseiros			
5.17 - São Fiéis			
5.18 - São Teimosos			

Apêndice B – Pontuação das respostas do questionário JDI

1. Meu TRABALHO atual ...	Sim	Não	Não Sei
É Fascinante	3	0	1
É uma Rotina	0	3	1
É Gratificante	3	0	1
É Chato	0	3	1
É Bom	3	0	1
Gera sensação de realização	3	0	1
É Respeitado	3	0	1
É Desconfortável	0	3	1
É prazeroso	3	0	1
É Útil	3	0	1
É Desafiador	3	0	1
É Simples	0	3	1
É Repetitivo	0	3	1
É Criativo	3	0	1
É Maçante	0	3	1
É Desinteressante	0	3	1
Posso ver resultados	3	0	1
Usa minhas habilidades ao máximo	3	0	1

2. Meu SALÁRIO atual ...	Sim	Não	Não Sei
É adequado para despesas essenciais (educação, saúde, transporte, moradia, etc.)	3	0	1
É Justo	3	0	1
É insuficiente para a minha sobrevivência	0	3	1
É Ruim	0	3	1
É capaz de me fornecer luxos	3	0	1
Gera Insegurança	0	3	1
É menor do que eu mereço	0	3	1
É Satisfatório	3	0	1
É Insatisfatório	0	3	1

3. Minhas atuais OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO são:	Sim	Não	Não Sei
Tenho boas oportunidades para promoção	3	0	1
São limitadas	0	3	1
São Baseadas na capacidade	3	0	1
São Ruins (estou num beco sem saída)	0	3	1
Tenho boas chances de ser promovido	3	0	1

São Politicamente injustas	0	3	1
São Raras	0	3	1
São Regulares	3	0	1
Tenho possibilidades razoavelmente boas para ser promovido	3	0	1

4. Meu(s) SUPERVISOR(ES) atual(is) ...	Sim	Não	Não Sei
Pedem meu conselho	3	0	1
São Difíceis de serem agradados	0	3	1
São Mal Educados	0	3	1
Elogiam o trabalho bem feito	3	0	1
São gentis	3	0	1
São Influyente	3	0	1
São Atualizados	3	0	1
Não supervisiona o suficiente	0	3	1
Tem favoritos	0	3	1
Me dá feedback	3	0	1
É Irritante	0	3	1
É Teimoso	0	3	1
Sabe bem do trabalho que faz	3	0	1
É Mau	0	3	1
É Inteligente	3	0	1
É mau planejador	0	3	1
Está sempre ao redor quando eu necessito	3	0	1
É Preguiçoso	0	3	1

5. Meu(s) COLEGAS DE TRABALHO atuais ...	Sim	Não	Não Sei
Me Estimulam	3	0	1
São Chatos	0	3	1
São Lentos	0	3	1
São Úteis	3	0	1
São Estúpidos	0	3	1
São Responsáveis	3	0	1
São Rápidos	3	0	1
São Inteligentes	3	0	1
Fáceis de fazer inimigos	0	3	1
Falam muito	0	3	1
São Espertos	3	0	1
São Preguiçosos	0	3	1
São Desagradáveis	0	3	1
São Fofoqueiros	0	3	1
São Ativos	3	0	1
São Interesseiros	0	3	1
São Fiéis	3	0	1
São Teimosos	0	3	1

Apêndice C – Questionário de Dados Demográficos

1. Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Idade entre:

☐ Até 19 anos

☐ 20-29

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ Acima de 50

3. Educação:

☐ Ensino Médio Técnico

☐ Ensino Superior Incompleto

☐ Ensino Superior Completo

☐ Pós-Graduação (MBA) incompleto

☐ Pós-Graduação (MBA) completo

☐ Pós-Graduação (Mestrado) incompleto

☐ Pós-Graduação (Mestrado) completo

☐ Pós-Graduação (Doutorado) incompleto

☐ Pós-Graduação (Doutorado) completo

4. Anos de atuação em Consultoria de TI: _____

5. Cargo ocupado na empresa atual: _____

6. Tipo de trabalho:

☐ Técnico (programação de códigos)

☐ Funcional (configuração de sistemas e / área de negócios)

☐ Gerencial (gerenciamento de projetos)

7. Estado Brasileiro em que atua: _____

8. Caso deseje receber uma cópia com os resultados desta pesquisa, favor
deixe seu contato de e-mail: _____