

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

ADILSO ISRAEL DE SOUZA

GESTÃO DE PROFISSIONAIS DE TI:
ESTUDO DE CASO EM OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO VALE DO RIO
DOS SINOS

São Leopoldo

2012

ADILSO ISRAEL DE SOUZA

GESTÃO DE PROFISSIONAIS DE TI:
ESTUDO DE CASO EM OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO VALE DO RIO
DOS SINOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista no MBA em Administração e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Esp. Crismeri Delfino Corrêa

São Leopoldo

2012

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Conceito de competência. | 16 |
| Figura 2: Gestão de desempenho..... | 22 |
| Figura 3: Identificação de competências. | 26 |
| Figura 4: Blocos de técnicas..... | 28 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Classificação das pesquisas. | 30 |
| Quadro 2 – Formação da Equipe. | 32 |
| Quadro 3 – Faixa Etária da Equipe. | 33 |
| Quadro 4 – Pergunta 1. | 37 |
| Quadro 5 – Pergunta 3. | 37 |
| Quadro 6 – Pergunta 18. | 37 |
| Quadro 7 – Pergunta 12. | 38 |
| Quadro 8 – Pergunta 13. | 38 |
| Quadro 9 – Pergunta 17. | 38 |
| Quadro 10 – Pergunta 35. | 39 |
| Quadro 11 – Pergunta 34. | 39 |
| Quadro 12 – Pergunta 2. | 40 |
| Quadro 13 – Pergunta 14. | 40 |
| Quadro 14 – Pergunta 15. | 40 |
| Quadro 15 – Pergunta 16. | 41 |
| Quadro 16 – Pergunta 5. | 41 |
| Quadro 17 – Pergunta 4. | 41 |
| Quadro 18 – Pergunta 9. | 42 |
| Quadro 19 – Pergunta 11. | 42 |
| Quadro 20 – Pergunta 20. | 42 |
| Quadro 21 – Pergunta 21. | 43 |
| Quadro 22 – Pergunta 25. | 43 |
| Quadro 23 – Pergunta 26. | 43 |
| Quadro 24 – Pergunta 27. | 44 |
| Quadro 25 – Pergunta 32. | 44 |
| Quadro 26 – Pergunta 28. | 44 |
| Quadro 27 – Pergunta 40. | 45 |
| Quadro 28 – Pergunta 29. | 45 |
| Quadro 29 – Pergunta 31. | 45 |
| Quadro 30 – Pergunta 33. | 46 |
| Quadro 31 – Pergunta 6. | 46 |

| | |
|---|----|
| Quadro 32 – Pergunta 8..... | 46 |
| Quadro 33 – Pergunta 19..... | 47 |
| Quadro 34 – Pergunta 22..... | 47 |
| Quadro 35 – Pergunta 24..... | 48 |
| Quadro 36 – Pergunta 23..... | 48 |
| Quadro 37 – Pergunta 30..... | 48 |
| Quadro 38 – Pergunta 37..... | 49 |
| Quadro 39 – Pergunta 39..... | 49 |
| Quadro 40 – Pergunta 38..... | 49 |
| Quadro 41 – Pergunta 7..... | 50 |
| Quadro 42 – Pergunta 10..... | 50 |
| Quadro 43 – Pergunta 36..... | 51 |
| Quadro 44 – Fatores de retenção de talentos referidos pela equipe de TI..... | 52 |
| Quadro 45 – Fatores que favorecem a retenção de talentos na equipe de TI..... | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 8 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 10 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 10 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 Gestão de Pessoas..... | 13 |
| 2.1.1 Gestão de profissionais de TI | 17 |
| 2.2 Retenção de talentos..... | 20 |
| 2.2.1 Práticas de gestão de pessoas..... | 23 |
| 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 29 |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa..... | 29 |
| 3.2 Definição da Unidade de Análise..... | 31 |
| 3.3 Coleta de Dados | 33 |
| 3.3.2 Práticas da empresa | 36 |
| 3.4 Análise de Dados..... | 36 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 54 |
| 5 REFERÊNCIAS | 58 |
| APÊNDICE A | 60 |

1 INTRODUÇÃO

Embora o mercado de Tecnologia de Informação (TI) no Brasil seja um dos mais promissores quanto ao número de estudantes e vagas de empregos, atualmente a área sofre com o déficit de mão-de-obra qualificada e acirrada concorrência quando o assunto é captação e retenção destes profissionais (MERCADO TI, 2008). Adicionalmente a estas dificuldades estão as técnicas e práticas dos gestores de Recursos Humanos (RH) e TI que não têm se apresentado suficientes para segurar os talentos por muito tempo dentro das empresas. Diante desta situação, estudar a gestão e conhecer o relacionamento estabelecido com esses profissionais, detectar as expectativas, desenvolver o potencial individual e das equipes de TI, de modo a aumentar o tempo de permanência dos funcionários na organização têm se estabelecido em um dos grandes desafios da área (MOURA, 2008).

Mesmo que a dificuldade em manter os profissionais seja latente na TI, esta situação não é um privilégio da área. Este problema está presente nas mais variadas áreas, pois a sustentação da satisfação dos funcionários nem sempre é vista como parceira dos interesses da organização, e a crescente importância do elemento humano como diferencial competitivo demanda dedicação extra por parte dos gestores em esclarecer que ambas necessidades estão lutando pela mesma causa (DUTRA, 2007). Para Drucker, apud Carbone et al. (2006) o fato de o conhecimento atualmente desfrutar do status de ser “o recurso” - e não “mais um recurso”- é o que determina este comportamento pós-capitalista da sociedade em que vivemos, na qual se faz necessário reconhecer e valorizar o profissional ao mesmo tempo em que se luta pelos interesses da organização.

Na atual conjuntura, se os setores e firmas fragilizadas continuarem fracos e reativos no tratamento do assunto, o déficit de mão-de-obra qualificada tende a aumentar, pois os avanços tecnológicos e as mudanças dos ambientes fazem com que surjam novas lacunas e itens não atendidos na lista de competências necessárias (CARBONE et al., 2006). Para Gramigna (2002), as empresas que possuem um modelo de gestão de pessoas que compatibilize os interesses da organização com os interesses dos profissionais, fatalmente estarão na dianteira do mercado.

Nos setores nos quais a tecnologia não é o diferencial, mas funciona como item essencial - curioso caso da TI – o foco está na real agregação de valor de cada profissional (VERGARA, 2007). Nestes ambientes onde o conhecimento é o recurso primordial, os

comportamentos precisam ser obrigatoriamente diferentes das áreas cujos principais ativos são a matéria-prima ou o capital financeiro. Seguidos são os casos de empresas que não conseguem reter os profissionais, e estes, ao saírem, levam consigo um capital intelectual melhorado em relação ao seu estado de entrada, sem que as empresas tenham se aparelhado em copiar as habilidades para o ambiente de trabalho. Por serem as pessoas grandes depositárias do patrimônio intelectual das empresas, saídas nessas condições causam significativa perda nas competências organizacionais, e aquilo que outrora fora um diferencial em favor da organização, passa a representar uma fraqueza para a empresa (DUTRA, 2007; CARBONE et al., 2006).

Dadas estas questões, o presente trabalho tem como proposta identificar práticas de gestão de pessoas que sirvam de apoio na gestão da equipe de TI em uma operadora de planos de saúde do Vale do Rio dos Sinos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No período de desenvolvimento deste trabalho, a equipe de TI da empresa era composta por 6 pessoas, sendo 1 gestor e 5 funcionários. As atividades dos profissionais, fora as tarefas de gestão, estavam divididas basicamente em:

- Infraestrutura: 1 funcionário para a manutenção de hardware e telecomunicações, suporte em software, rede de computadores, assim como a administração e supervisão sobre o trabalho dos serviços terceirizados;
- Interface com o usuário: 1 funcionário para o apoio e suporte às regras de negócio do software ERP utilizado pela empresa;
- Desenvolvimento: 3 funcionários para o desenvolvimento, manutenção e customizações no software ERP.

Além da supervisão sobre todas as atividades, o gestor da equipe tem destacada participação no desenvolvimento, manutenção e customizações do software ERP, elevando o número de profissionais dedicados nesta atividade para 4. Como de praxe ocorre com software do tipo, o ERP utilizado na empresa têm suas rotinas divididas por módulos, o que também representam uma separação na dedicação de cada um dos desenvolvedores. No caso específico da operadora de planos de saúde, o módulo de maior demanda, e consequente

maior envolvimento por parte dos programadores, é o módulo de administração do negócio de plano de saúde.

As atividades dos programadores do software ERP são divididas nas seguintes funções:

- 1 dos desenvolvedores envolvido com aplicações web;
- 3 desenvolvedores envolvidos com o módulo de administração do plano de saúde;
- 1 desenvolvedor exclusivo para as rotinas de contabilidade, financeiro e recursos humanos.

Diferente das demais funções, a administração do módulo de plano de saúde é a única que tinha alguma sobreposição de funcionários, já que esta tinha o envolvimento de 3 desenvolvedores e mais a participação do profissional de interface com o usuário. Mesmo que cada programador tivesse mais conhecimentos sobre uma determinada parte da administração do módulo de plano de saúde – coberturas, faturamento, cadastro, contas médicas e outros – estes acabavam por conhecer a respeito das funções integradas às suas rotinas. Nas demais atividades, os funcionários têm um conhecimento superficial das atividades dos colegas.

Ainda que existam ferramentas que permitam um determinado nível de compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários, isto não acontece na prática, e a “quase exclusividade” de cada integrante da equipe às suas atividades acarretava seguidas dificuldades no caso de faltar um dos funcionários. Mais do que os períodos de afastamentos - férias, faltas etc -, são os possíveis desligamentos os maiores potenciais geradores de problemas. Ainda que o tempo médio de permanência dos funcionários de TI na empresa (2 anos e 5 meses) estivesse próximo da média do mercado, que é 3 anos (IANNINI, 2010) –, os conhecimentos específicos necessários, a relativa complexidade do negócio da empresa e o demorado período de absorção dos entendimentos por parte dos novatos fortalecem a necessidade de uma boa gestão dos funcionários de TI.

Tendo em vista estas considerações, este trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: quais práticas de gestão de pessoas favorecem a retenção de talentos da equipe de TI da operadora de planos de saúde?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são listados os objetivos com os quais se pretende responder a questão de pesquisa deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores e sugerir práticas de gestão de pessoas que favorecem a retenção de talentos da equipe de TI da operadora de planos de saúde.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o que é praticado na empresa com relação à retenção de talentos;
- Identificar na literatura fatores e práticas de retenção de profissionais de TI;
- Verificar o grau de coerência da atual situação da equipe de TI frente aos fatores de retenção de talentos identificados na literatura;
- Identificar a partir dos integrantes da equipe de TI da empresa, os principais fatores de retenção de talentos;
- Sugerir e validar práticas de gestão que favoreçam a retenção de talentos de TI.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentre os indicadores que alavancam o desempenho das empresas, talvez o de maior impacto positivo no contexto de mercado, é a capacidade das empresas atrair, reter e desenvolver as pessoas (GRAMIGNA, 2002). Em uma análise mais aprofundada, é possível considerar que o capital humano é aquilo que as organizações têm de mais estratégico, uma vez que todos os ativos e estruturas são resultados das ações e iniciativas das pessoas (CARBONE et al., 2006). Em colaboração com esta ideia, Gramigna (2002) compara as ações humanas com os recursos tecnológicos, indica que sem a ação humana, muitas tecnologias, por mais diferenciadas que sejam, podem chegar ao ponto de ter a sua contribuição

comprometida: “as pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa”. São os funcionários quem levantam as informações, aplicam-nas, desenvolvem conhecimento, e tornam os recursos úteis ao trabalho (CARBONE et al., 2006).

Mesmo com toda a importância dos recursos humanos, é possível perceber, nos ambientes corporativos, desvios nos sistemas formais de gestão de pessoas que funcionam como medidas de adequação às imposições da realidade. Empresas sabotam as próprias regras e criam brechas para poder compensar a incoerência da “gestão do pessoal” frente às necessidades que surgem (DUTRA, 2007). Contra esta situação, é imprescindível que seja definido e seguido um plano que trate a principal riqueza das empresas: os funcionários (GRAMIGNA, 2002).

Sem a presença de um conjunto de políticas que tratem da relação da empresa com os funcionários, a gestão de pessoas torna-se uma ferramenta meramente burocrática que, ao invés de orientar, serve apenas como forma de controle sobre os trabalhadores (DUTRA, 2007). Vergara (2007) destaca que as empresas precisam trabalhar com os empregados em regime de parceria, controlando não as pessoas, e sim o desenvolvimento e resultado trazido pelo capital humano. As empresas que se anteciparem na implantação de estratégias que atraiam e cativem os talentos, fatalmente estarão na vanguarda de mercado (GRAMIGNA, 2002).

Preparar as pessoas para lidar com uma realidade cada vez mais complexa é uma forma de preparar não somente os profissionais para o futuro, mas, principalmente, a empresa para as novas situações de mercado. Ao desenvolver os colaboradores – nos mais variados níveis – e compreender seus objetivos, a empresa estará aumentando o espaço útil de evolução do quadro funcional e, conseqüentemente, colocando a organização em situação de maior poder de resposta às mudanças do ambiente (DUTRA, 2007). Conforme Carbone et al. (2006) os processos de gestão de pessoas, quando bem articulados, conciliam as necessidades e objetivos da organização com as aspirações de crescimentos dos indivíduos nela envolvidos em resposta ao mercado.

Sendo o negócio da empresa objeto de estudo deste trabalho uma atividade de regras muito específicas e de um rígido controle por parte da agência reguladora (Agência Nacional de Saúde - ANS), é muito importante para a empresa que os profissionais de TI tenham vida longa dentro da empresa. Em praticamente todos os setores e áreas da empresa - principalmente nas atividades não clínicas - existem regras e influências complexas de funcionamento e obrigações a serem cumpridas junto à agência reguladora. Os seguidos casos das outras áreas da empresa, que recontratam profissionais em curto período de tempo após

saírem da empresa, demonstram o quanto o domínio e conhecimento sobre o negócio da empresa influenciam diretamente na qualidade dos serviços.

Um agravante para a área específica em estudo, os profissionais da equipe de TI da empresa, é o fato – corriqueiro para esta atividade - de atuar como apoio para praticamente todos os setores da empresa, proporcionando, com suas ferramentas (hardware, software e comunicação), a interface entre as mais diversas atividades e, principalmente, o caminho das informações pelos fluxos de processos. Ancorados nestas ferramentas e processos sustentados pela TI está grande parte das atividades e rotinas administrativas da empresa, de modo que os profissionais de TI, além de prestarem suporte tecnológico, acabam por pertencerem ao grupo dos maiores conhecedores das regras de negócio e os seus impactos sistêmicos.

Dada a importância destes funcionários no negócio da empresa, práticas de gestão de pessoas na área de TI que mantenham os profissionais ou prolonguem a presença destes na empresa são de valia não somente ao setor de TI, mas também às outras áreas que consomem os serviços prestados pelo capital humano da TI. Soma-se a esta importância o fato de se ter bem definida - e até certo ponto separada - as funções dos funcionários dentro da equipe de TI, e o quão enxuta a estrutura do grupo de TI se apresenta. Esta situação deflagra um alto nível de importância e poder de colaboração de cada funcionário da equipe.

Adicionalmente este trabalho, além de viabilizar o esclarecimento e aproximação das aspirações dos funcionários de TI com as expectativas da organização, permite ao pesquisador aplicar os conceitos visitados ao longo do curso e desenvolver seus conhecimentos sobre as técnicas e comportamentos relevantes à gestão de pessoas, uma vez que a atividade profissional do pesquisador está ligada a tarefas especificamente técnicas relacionadas com o trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir são apresentados os fundamentos teóricos que embasam esta pesquisa.

2.1 Gestão de Pessoas

Na sociedade contemporânea, as pessoas estabelecem um conjunto diferenciado de necessidades as quais procuram satisfazer, principalmente nas questões que envolvem a carreira e as atividades profissionais. Mesmo que as necessidades fisiológicas, de segurança, de estima, de autorrealização e sociais elencadas por Maslow, ou os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, ou ainda as questões de poder, afiliação e realização identificadas por McClelland (VERGARA, 2007) continuam sendo a base das aspirações humanas, profissionalmente o conjunto de requisitos inclui critérios refinados de necessidades que passam por um espaço dedicado ao desenvolvimento profissional e realização pessoal (DUTRA, 2007).

Pressionadas por esta realidade, as empresas se veem na necessidade de alinhar fortemente suas estratégias com as expectativas individuais de cada ser humano que compõem a sua estrutura, de modo que o ambiente de trabalho deixe de ser um lugar apenas de obrigações e passe a representar um espaço de contínua aprendizagem, troca de experiências e satisfações (GRAMIGNA, 2002). Infelizmente, nem sempre as empresas reconhecem este novo perfil de necessidade dos profissionais e comportam-se como se, em um mercado extremamente flexível e com atividades comprometidas com aprendizagem e mudanças, estivessem livres de se relacionar com profissionais de idênticas características (VERGARA, 2007).

Por outro lado, são os funcionários que, ao se acomodarem em pensar que a responsabilidade em oportunizar o desenvolvimento seja toda da empresa, deixam de ter iniciativas próprias - principalmente no tocante ao investimento financeiro -, que lhes permitam tomar o caminho da constante atualização (COMINI et al., 2009).

Ainda assim são muitos os fatores que levam um colaborador a querer fazer parte ou permanecer em uma empresa e estes quesitos devem ser contemplados ao longo de todo o período sua da relação com a organização, desde a contratação até o desenvolvimento e

desempenho da atividade (MOURA, 2008). A lealdade de um colaborador está atrelada a um conjunto de condições que, diferentemente de perfis que antigamente previam apenas obediência e disciplina, inclui principalmente autonomia e empreendedorismo (GRAMIGNA, 2002). Este atual perfil indica um deslocamento do foco do controle para o desenvolvimento - pessoas desenvolvidas desenvolvem as empresas -, o que determina uma relevância ainda maior das pessoas para o sucesso do negócio da empresa (DUTRA, 2007).

Existe também uma crença que precisa ser revisada, que entende que todas as pessoas devam ser tratadas da mesma forma (GRAMIGNA, 2002). Pessoas são diferentes umas das outras e enxergam um mesmo fato de forma muito particular (GRAMIGNA, 2002). Há diferenças de interesses entre as pessoas que variam conforme a idade, o sexo e o grau de instrução, independente do cargo que elas ocupam (COSTA; CHIUZI, 2009). Estas diferenças devem ser apreciadas nas políticas estratégicas de recursos humanos a fim de manter a diversidade de pessoas satisfeitas com a organização e não se tornar um local “conformado” e adequado somente para um único perfil. Esta visão individual tem uma forte ligação com o espaço que cada um ocupa dentro da empresa, e se faz necessário considerar que este espaço é também relativo, e por consequência, vislumbrado dinamicamente por cada um dos funcionários de acordo com a perspectiva das suas expectativas (DUTRA, 2007).

Deste modo, as carreiras não são mais determinadas pelos cargos que as pessoas ocupam ou exercem, mas passam a ser vistas pelo conjunto de atribuições elencadas ao profissional em certo período, vinculadas principalmente ao valor agregado e grau de responsabilidade que a atividade exige naquele momento (DUTRA, 2007).

Para enfrentar esta situação e amenizar descompassos no atendimento das demandas, o que os líderes precisam fazer é segurar os talentos e compartilhar os conhecimentos, para que estes fiquem socializados a toda a organização. Para tanto, os gestores precisam estar atentos a indicadores pertinentes à satisfação dos funcionários, rotatividade, ciclo de treinamento (e retreinamento), surgimento das capacidades e habilidades novas, sugestões dos funcionários entre outros (CARBONE et al., 2006).

Não se tem dúvidas que as empresas que não reconhecem ou não sabem o quão importante cada um dos seus funcionários é, acabam por subpotencializar os talentos, o que pode, inclusive em curto prazo, comprometer seriamente a saúde da organização (CARBONE et al., 2006). Como resposta a estas ameaças, muitas vezes invisíveis, é que estão as técnicas de gestão de pessoas. A gestão das pessoas está relacionada aos eventos de movimentação, desenvolvimento e valorização dos funcionários enquanto patrimônio da organização (DUTRA, 2007).

Os eventos de movimentação, além dos processos de captação, incluem o direcionamento da carreira do profissional dentro da própria empresa. Nestas manobras, deve-se ter atenção em não restringir os movimentos da pessoa dentro da empresa, mas sim estabelecer o perímetro que a pessoa poderá ocupar ao longo do tempo, levando em conta as modificações, ampliações e dinamismo que esta ótica permite (DUTRA, 2007). Considerando que as pessoas movimentam-se conforme seus interesses (VERGARA, 2007), uma clareza nas possíveis trajetórias dentro da organização apresentará mais opções de conciliação da expectativa do funcionário com a da empresa (DUTRA, 2007).

O desenvolvimento profissional, por sua vez, está relacionado com a capacidade que o trabalhador adquire em assumir atribuições em níveis crescentes de complexidade. As pessoas migram de um estágio para outro na medida da sua experiência e formação, e passam por transformações que lhes permitem assumir um conjunto de responsabilidades mais exigentes. Ao lidar com maior complexidade, além de aumentar seu potencial de entrega, a pessoa facilita a percepção e o diagnóstico do valor agregado por ela é agregado (DUTRA, 2007).

Desta maneira, o espaço ocupacional adquire contornos mais amplos quanto às opções de desenvolvimento da pessoa (DUTRA, 2007), e as valorizações e recompensas ficam parametrizadas pelo “produto” que o profissional entrega para a organização.

Refletir, acompanhar e ser ativo permanentemente sobre essas questões, permitem ao gestor oferecer condições consistentes para que os funcionários atuem de maneira integrada com a empresa. Ainda que a motivação seja intrínseca em cada pessoa (VERGARA, 2007), as ações dos líderes funcionam como estímulo à motivação, para que o empregado esteja comprometido com o negócio da empresa (DUTRA, 2007). São as atitudes neste sentido que, juntamente com políticas de remuneração, possibilidade de crescimento e níveis de autonomia, influenciam os principais indicadores de atratividade e manutenção de talentos nas empresas (GRAMIGNA, 2002).

Em contraponto aos esforços da empresa em preparar um ambiente propício para que a relação com os funcionários se perpetue, está a necessidade destes em acrescentar novas competências ao seu próprio portfólio de competências (CARBONE et al., 2006). Neste contexto, a competência é tratada como a capacidade de uma pessoa em desempenhar eficientemente determinado papel, e fica expressa não no comportamento do indivíduo, mas principalmente nas realizações do profissional (CARBONE et al., 2006). A Figura 1 ilustra o conceito de competência.



Figura 1: Conceito de competência.
Fonte: Dutra (2007).

A competência não está restritamente associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, mas primordialmente ao que elas realizam, agregam ou entregam à empresa. “O fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias não assegura que ela entregará o que lhe é demandado” (DUTRA, 2007, p.29).

Mesmo com todo o potencial de entrega proporcionado pela aquisição de competências, não se deve subestimar outras iniciativas. Comportamentos que deixam de lado outras práticas determinam maior risco em diminuir ou estreitar a mobilidade de um determinado funcionário (GRAMIGNA, 2002). O conceito de competência tem na parceria com outras ações a possibilidade dos avanços mais significativos na gestão de pessoas. Quem adota os ideais de competência sem a utilização de complementos consegue pouco ou nenhum resultado (DUTRA, 2007).

Para orientar melhor o desenvolvimento do profissional, este deve ter bem esclarecido as atitudes que a empresa espera dele, as habilidades e os conhecimentos necessários para a realização satisfatória da sua atividade (GRAMIGNA, 2002). Gerir pessoas diz respeito a permitir que múltiplas habilidades, funcionalidades, níveis de experiências e origens culturais atuem agrupadas em satisfazer a empresa e os empregados (VERGARA, 2007). Os instrumentos de gestão de pessoas devem estar coerentes com o intento estratégico de todos os envolvidos (DUTRA, 2007). A assimilação desta realidade impõe-se diretamente sobre o clima de trabalho e a produtividade da empresa, refletindo fortemente sobre as vantagens – ou desvantagens - competitivas que a empresa possui com relação ao mercado (GRAMIGNA, 2002).

Com esta visão, entende-se que a carreira não deve ser tratada como um caminho rígido, mas sim como uma sequência relativamente aberta de posições de trabalhos, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa

(DUTRA, 2007), e que a gestão de pessoas precisa atender para as provisões e consequências das suas ações ou omissões (CARBONE et al., 2006).

2.1.1 Gestão de profissionais de TI

A tecnologia tem impactos muito grandes sobre o ambiente e negócios das empresas, e são expressos nas mais variadas formas, desde a organização e processos de trabalho até a exigência de novas habilidades e competências, seja por parte dos funcionários ou da própria organização (VERGARA, 2007). Em boa parte das ocasiões, estas novas competências tecnológicas adquirem rapidamente características de recurso fundamental para a sobrevivência das empresas, uma vez que as ferramentas tecnológicas estão cada vez mais acessíveis, deixando os mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos (MARZANI; FURTADO; FREITAS, 2004). Esta atual realidade determina ao controle da tecnologia, ainda que por período volátil, o significado de riqueza que outrora pertencia ao domínio de recursos naturais ou habilidades físicas (COSTA; CHIUZI, 2009).

Para Josemin (2010), esta habilidade que as firmas têm em adquirir e utilizar ferramentas de TI, assim como as condições de alavancar os investimentos em tecnologias, é chamada de “Capacidade de TI”. Mas ainda assim, para que se torne efetiva, estas competências precisam estar em combinação com outros recursos, bem como suportar e melhorar suas aptidões profissionais e funções de negócio, para cumprir com os objetivos do negócio que dependem de alguma implementação de TI. Neste sentido é que surge a ação humana como a atividade que possibilita que a criatividade ou as inovações aplicadas cheguem a níveis de excelência (CARBONE et al., 2006).

Deste modo, investir no desenvolvimento, gestão e retenção de talentos na empresa é uma necessidade extrema e de altíssima prioridade na situação atual do mercado de TI (MOURA, 2008). Para Vergara (2007), nos ambientes de TI, o alto desenvolvimento tecnológico, que de certa forma aproxima os processos e as pessoas, infelizmente convive com um baixo desenvolvimento interpessoal dos profissionais que trabalham com as tecnologias (VERGARA, 2007). Juntamente com deficiências nas aptidões técnicas, habilidades gerenciais, de liderança, de negócio e interpessoais têm sido crescentemente citadas como aquelas que necessitam de investimentos e desenvolvimento para o pessoal de TI (JOSEMIN, 2010). Segundo Cantarutti apud Casarin (2010), embora o mercado de TI seja

promissor quanto a quantidade de profissionais e perspectiva de crescimento, está cada vez mais difícil encontrar mão-de-obra satisfatoriamente preparada no ramo de TI.

Dentro deste contexto, nem as pessoas ou as tecnologias, isoladamente, têm condições de sustentar alguma distinção em favor das empresas. São as pessoas e a tecnologia, utilizadas em conjunto, que são os elementos articuladores das mudanças, e que constituem as capacidades da empresa e proporcionam a sobrevivência da organização. Por esta razão, passa-se a exigir um perfil diferenciado de pessoas, bem como uma gestão diferenciada do seu trabalho (ALMEIDA; SILVA; PAIM, 2004).

Diante do avanço das tecnologias, as pressões e a necessidade de eficiência cada vez maior por parte das empresas, torna-se essencial que os funcionários sejam desenvolvidos, valorizados, reconhecidos e retidos pelas empresas (CASARIN, 2010). As eventuais perdas de profissionais de TI podem significar grandes baixas nas capacidades das organizações se o conhecimento não foi retido ou, de alguma forma, transmitido para a equipe (GUIMARÃES E BORGES, 2011).

Adicionalmente a esta dificuldade enfrentada pelo setor de TI, Almeida, Silva e Paim (2004) citam como curiosidade que as organizações da área tecnológica também sofrem a influência da cultura de avanço e mobilidade da qual fazem parte. Segundo Messersmith apud Guimarães e Borges (2003) os profissionais de TI sofrem com a flexibilidade e o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional porque estão expostos a projetos desgastantes, prazos exprimidos e demanda crescente que resultam em altas taxas de rotatividade quando comparados aos profissionais de outras áreas.

Como agravante, Cantarutti apud Casarin (2010), destaca que, como as tecnologias, o mercado de TI também é muito movediço e competitivo, e um bom salário não é suficiente para manter os profissionais satisfeitos e fiéis à organização. As atuais condições do mercado de trabalho no setor de TI, de déficit de mão-de-obra, são favoráveis aos funcionários, e permitem a estes beneficiar-se de um alto número de oportunidades e grande mobilidade (GUIMARÃES E BORGES, 2011).

Casarin (2010) percebeu também que reter talentos em empresas de TI é mais difícil do que em empresas de outros ramos, pois este é um mercado de características que determinam ao setor uma realidade ainda diferenciada. Junto com as muitas oportunidades no mercado de trabalho, o custo de se perder um profissional de TI é particularmente alto porque, usualmente, envolve também a perda de conhecimento (GUIMARÃES E BORGES, 2011), de modo que, segundo Souza apud Casarin (2010), os administradores não devem se preocupar em demasia com avanços tecnológicos, pois esses podem ser renovados pela organização a

qualquer tempo, e o grande investimento está em detectar, atrair e, principalmente, em reter as pessoas talentosas.

Além dos elementos citados, Dutra (2007), acrescenta que, nas empresas de tecnologia, as trajetórias esperam que em menos de cinco anos o profissional passe dos cargos das bases para um posto de gestão, e, apesar desta expectativa, não há preocupação em desenvolver ou captar pessoas com inclinação à gestão ao longo de sua trajetória.

Outro elemento importante na relação dos profissionais de TI com o mercado e seus empregadores, é a importância do profissional participar da gestão da sua própria carreira, e para ser um profissional qualificado em tecnologia, é necessário manter uma atualização constante, visto que as tecnologias evoluem de forma cada vez mais rápida (CASARIN, 2010). O profissional de TI deve estar atento ao mundo da tecnologia, e procurar conhecer o que vem pela frente, acompanhar sua evolução, nem que seja por conta própria, e estar preparado para sua inserção. Isso exige alto investimento, seja de tempo ou de recursos financeiros, para que os profissionais estejam sempre estudando, se desenvolvendo e se especializando. Gramigna (2002) destaca que o desenvolvimento das pessoas, antes financiado pela empresa em todo o seu processo, passa a ser compartilhado entre as partes.

Como mais um ingrediente da situação, Vergara (2007) observa a importância do desempenho das lideranças para se alcançar sucesso com as equipes de informática. Uma das necessidades e expectativas que se tem em relação ao trabalho dos líderes é que sejam hábeis na identificação dos problemas, pois às vezes os problemas são tratados como pertencentes a um determinado fator, quando na verdade são trazido por outro, como por exemplo, supor que se tem um problema de capacitação profissional quando ele é, na verdade, um problema de escolha tecnológica.

Dutra (2007) acrescenta ao desafio dos gestores a necessidade de encontrar uma forma de mensurar a entrega dos profissionais, que lhes possibilite uma maneira justa de recompensar os funcionários. A ação de avaliar corretamente determina ao funcionário enfrentar a eterna busca pela evolução, navegar nas constantes mudanças e permanente transformação (GRAMIGNA, 2002). Quando são encontrados os corretos pontos de equilíbrio para a avaliação e recompensa, são também determinados os justos parâmetros dos contratos (formais ou informais) que são estabelecidos entre as partes, e sob estes contratos que residem os maiores índices de satisfação, seja da empresa ou dos funcionários (GRAMIGNA, 2002). Estes parâmetros são os que unem as pessoas às empresas, e estão revelados nas normas, processos, objetivos, situação e causa da retenção de talentos (VERGARA, 2007).

2.2 Retenção de talentos

Atualmente é possível perceber claramente um caráter de “não-permanência” marcando as relações entre empresas e funcionários (VERGARA, 2007). Este ambiente é basicamente estabelecido por duas situações: se por um lado os profissionais – especialmente os de TI – são bombardeados por um mercado aquecido e com um crescimento de oportunidades cada vez maior (CASARIN, 2010), por outro grande parte das empresas - principalmente as menores - preferem tomar medidas atrasadas quanto a retenção dos seus funcionários (DUTRA, 2007). Para Gramigna (2002), ao se comportar desta maneira, as empresas deixam de colocar em prática o entendimento de que as suas grandes riquezas são frutos, especialmente, das atitudes e atuações das pessoas que compõem o ambiente organizacional. Uma larga fatia das empresas acaba por não reconhecer que os motivos mais reticentes de perdas de profissionais estão relacionados a falhas de gestão, principalmente quando as políticas não tem caráter de prevenção aos problemas e antecipação às mudanças do mercado de mão-de-obra (CARBONE et al., 2006). Normalmente as empresas optam por evitar gastos com tempo, planejamento e dedicação na retenção de funcionários sem se dar conta que a substituição de um funcionário pode custar, seguidamente, até duas vezes o seu salário anual (GUBMAN apud CASARIN, 2010), o que significa que, sem contar os possíveis ganhos em inovações e competências organizacionais, a manutenção do recurso dentro da empresa por si só corta muitos gastos com as demandas de preenchimento do posto de trabalho. Para Gramigna (2002), é imprescindível que as empresas deixem de atuar reativamente, e estejam apoiadas em algum modelo de gestão de talentos para que se tenha sucesso na tarefa de retê-los na organização.

Para as empresas que já se aperceberam que esperar os problemas surgirem para depois atuarem é uma perigosa tática, o próximo passo é obter - ou ao menos esboçar - algum tipo de ferramenta que concilie as expectativas da empresa com as pretensões dos funcionários, pois este é o ponto inicial para uma perspectiva de longo prazo (DUTRA, 2007). Enquanto as técnicas comerciais preveem um funcionário ativo, que venda o máximo e que atenda o cliente da melhor maneira possível, o desafio dos líderes das pessoas é garantir que os colaboradores estejam satisfeitos, de modo que os indicadores avancem de forma sustentada também na manutenção da força e qualidade do trabalho (CARBONE et al., 2006).

Também considerando a comunhão de expectativas como ponto de partida para uma relação duradoura, Vergara (2007) alerta para as necessidades de se ter um alto conhecimento

sobre os critérios, pois estes são absolutamente intrínsecos e particulares às motivações de cada pessoa, de maneira que o trabalho pertinente à empresa, neste caso, é desenvolver mecanismos que identifiquem e estimulem as motivações nos mais variados contextos presentes no ambiente de trabalho. Compreender estas diferenças e poder lançar mão de recursos e informações que tratem esta diversidade é a exigência que se impõe à empresa. E saber lidar com estas desigualdades é uma habilidade inerente a qualquer líder de pessoas (VERGARA, 2007).

Em complemento às diversidades existentes em cada indivíduo, Casarin (2010) entende que há quesitos que satisfazem de maneira comum a todos os empregados. Ambientes de trabalho seguros, saudáveis e dinâmicos são aceitos em qualquer situação, e proporcionam leveza e menos estresse aos funcionários, agindo de modo positivo na sua satisfação e propiciando aumento no nível de criatividade e retorno à organização mediante inovações proporcionadas pelo bom ambiente de trabalho.

Em conjunto com a facilidade do surgimento de ideias em ambientes saudáveis, Marzani, Furtado e Freitas (2004), acrescentam que a boa gestão de pessoas apresenta aspectos importantes para as competências individuais de cada trabalhador. Empregados que sentem que a empresa está disposta a investir nele e trabalha para motivar os trabalhadores, retribuem com maiores índices de comprometimento e qualidade de entrega, atuando cada vez mais acordado com os objetivos da firma. Penteado e Silva (2004) citam estes efeitos como subconjuntos de personalização e identidade do funcionário com o trabalho, e que a orientação recebida na empresa muitas vezes é refletida na formação pessoal escolhida pelo colaborador, para que esta esteja vinculada às necessidades das atividades ou papéis desempenhados na determinada organização.

Ao se aplicar estas medidas, ainda que iniciais, já começam a acontecer trocas entre a empresa e o funcionário, na qual a primeira oferece condições de crescimento e o segundo se engaja cada vez mais nas normas e valores da empresa, o que reforça as ligações e dificulta a quebra dos contratos de lealdade, sejam formais ou informais (PENTEADO; SILVA, 2004). Acreditar e investir no potencial dos funcionários é uma maneira da empresa divulgar que está preocupada com o futuro, e colocar novas ideias em ação para preparar o ambiente interno para suportar as exigências do ambiente externo (GRAMIGNA, 2002). As pessoas passam a se sentir mais valorizadas, e isso se transforma em uma forte arma na retenção (CASARIN, 2010).

Mas para que estes esforços não sejam em vão, a gestão dos funcionários e suas competências devem ser fundamentadas em um grande conhecimento a respeito das forças de

trabalho disponíveis, onde se tenha mapeado todos os pontos de excelência e insuficiência de cada equipe e colaborador (GRAMIGNA, 2002). Como esta é sempre uma relação que se dá em pares, juntamente com o aprofundamento dos pontos fortes e desenvolvimento dos pontos fracos, as ações de desenvolvimento e capacitações devem estar também claramente atreladas aos objetivos da organização, e obedecer a diretrizes que sinalizem as metas que se deseja alcançar (GRAMIGNA, 2002). Para Mascarenhas apud Silveira e Miranda (2011), os profissionais de recursos humanos devem organizar modelos de longo prazo que envolvam a questão qualitativa da mão-de-obra, a democratização das relações e a sustentabilidade necessária ao negócio da empresa.

A Figura 2 apresenta um fluxo para a gestão do desempenho, baseado na definição dos perfis e as capacidades necessárias.

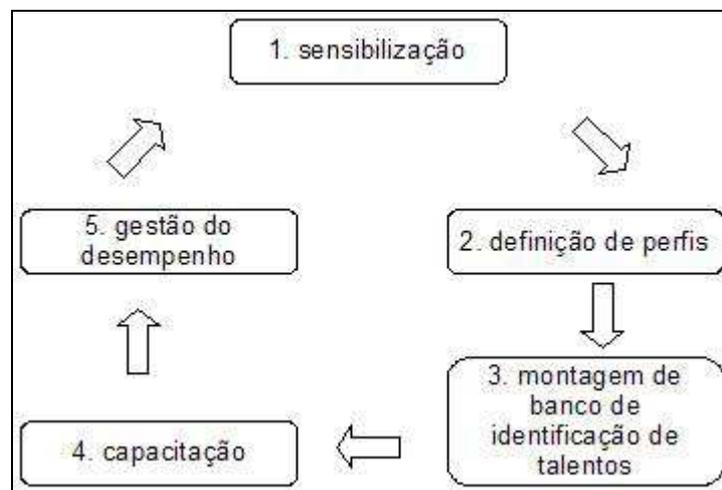


Figura 2: Gestão de desempenho.
Fonte: Gramigna (2002).

Em continuação ao “projeto de retenção”, Dutra (2007) relata que sua continuidade se dá pelas formas de valorização. Nas empresas modernas a busca por eventos de reconhecimento e valorização são fundamentais para sustentar a gestão de pessoas. Em geral as pessoas estão dispostas a desenvolver suas habilidades em favor da empresa, mas esta não deve ser a única como forma de valorização. Esta política deve estar em equilíbrio com a satisfação pessoal, realização profissional e principalmente com a remuneração. Para Vergara (2007), quando o reconhecimento acontece, surge uma versão prévia dos resultados identificados com a retenção, onde o profissional se sente mais satisfeito e a empresa obtém uma entrega melhor por parte do trabalhador.

Infelizmente todo e qualquer ambiente está exposto a alterações e soluções de momento podem não ser o suficiente para um período vindouro. Os postos e ambientes de trabalho têm conteúdos que podem variar muito ao passar do tempo e se modificam

facilmente perante novas demandas (GRAMIGNA, 2002). Para Almeida, Silva e Paim (2004) estas foram características sempre presentes nos negócios, mas que agora estão mais acentuadas e velozes, por questões proporcionadas justamente pela tecnologia – assunto pertinente a este estudo. Ainda assim, com mercados sempre mutáveis, de envergadura global, a obtenção e consequente retenção e mantimento dos talentos na empresa continuam sendo armas indispensáveis (ULRICH apud CASARIN, 2010), e mesmo que as pessoas também alterem as suas próprias buscas por desafios, os gestores precisam se desdobrar em manter as suas equipes sem perdas pelo maior tempo possível (COSTA; CHIUZI, 2009).

Vergara (2007), destaca ainda que as lideranças imediatas são o elo mais importante na relação, podendo proporcionar estímulos de maior sucesso na motivação das pessoas. Os que gerenciam, o devem fazer com hábitos criativos, ousadia, visão de futuro e flexibilidade, usando sempre da imaginação para entenderem as variáveis presentes no contexto e contemplando de maneira conjunta os objetivos da empresa e dos funcionários (GRAMIGNA, 2002).

Apesar de todos os possíveis esforços, a gestão de pessoas é, historicamente, uma função organizacional que não evolui por si mesmo, mas somente como parte de uma resposta às condições do ambiente empresarial e social a qual está inserida (FLEURY; FISCHER apud SILVEIRA; MIRANDA, 2011). No caso da TI, muitas vezes as buscas por soluções de retenção de talentos são esmorecidas pela realidade corriqueira do setor, onde acaba sendo normal e aceitável perder talentos, gerando muitas vezes um estado de conformismo e não tratamento prévio da situação por parte das empresas (CASARIN, 2010).

2.2.1 Práticas de gestão de pessoas

Em concordância com o caráter de cumplicidade de interesses necessário a sustentação de qualquer relação, as iniciativas e implementações em sistemas de gestão de pessoas estão comumente ligadas à conciliação de expectativas das empresas e dos funcionários (DUTRA, 2007). E, mesmo que as técnicas reconheçam, e até certo ponto incentivem que as decisões devam ser embasadas nas entregas das partes, as práticas formais geralmente utilizam-se de indicadores e metas que estão mais ligados ao que os envolvidos fazem do que propriamente aos critérios de motivação (DUTRA, 2007). Para Dutra (2007), isto é relevantemente aceitável, pois mesmo que os critérios sejam estruturados de maneira não tão moderna, os modelos de gestão de pessoas demonstram a vontade da empresa em se

organizar para gerenciar o comportamento humano, e a característica de dependência que as ações de recursos humanos têm das outras áreas, certamente trarão as evoluções necessárias às práticas adotadas. O pior cenário seria a empresa apenas reconhecer que algo precisa ser feito, mas não esboçar movimento nenhum no sentido de combater os insucessos de gerenciamento dos recursos humanos.

Para Carbone et al. (2006), a prática da gestão de pessoas começa a ter representatividade quando, de alguma forma, preocupa-se com o desenvolvimento do capital humano, e se transformam em ferramentas que possam ser utilizadas pelas lideranças para aplicar estes comportamentos na valorização e retenção dos funcionários dentro da empresa. Para Dutra (2005), as práticas de gestão de pessoas são evolutivas e estão sempre agregando procedimentos e técnicas que norteiam e atualizam a relação da empresa com o quadro funcional.

Dentro do conjunto de métodos que determinam às ações o nome de gestão de pessoas, diferentes autores adicionam a esta “caixa de ferramentas” variadas tendências e pontos que consideram importantes. Gramigna (2002) diz que as práticas de gestão de pessoas precisam passar por determinadas questões relevantes, como:

- Definição do perfil base dos postos de trabalho;
- Determinação de indicadores de desempenho relacionados com a qualidade das entregas;
- Identificação e aproveitamento dos talentos já existentes na empresa;
- Conhecimento sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- Mapeamento das carreiras e trajetórias, de modo a poder direcionar melhor os profissionais, e estender seu caminho dentro da empresa.

Dutra (2007) incrementa ao conjunto a necessidade de que as práticas contemplem:

- Possibilidade dos gestores visualizarem sistemicamente os possíveis desdobramentos das decisões, com variação de cenários;
- Clareza na relação com as estratégias organizacionais;
- Conhecimento e integração sobre as expectativas das pessoas;
- Garantir um processo contínuo de aprendizado quanto à gestão de pessoas.

Vergara (2007) entende como significativos elementos envolvidos com:

- Promoção da aprendizagem e desenvolvimento das pessoas;
- Proporcionar às pessoas um papel reconhecido na sociedade;

- Desenvolvimento da auto-estima das pessoas;
- Oportunidade de produzir bens e serviços;
- Promoção da satisfação.

Para Carbone et al. (2006) os sistemas de gestão de pessoas tem como impactantes no exercício do trabalho as seguintes dimensões:

- A cultura e os valores da organização, pois possibilitam ao funcionário compreender o rumo, a forma, o jeito como as coisas devem seguir na organização;
- O clima organizacional, traduzido pela qualidade das relações internas e condições gerais de trabalho;
- A comunicação e o compartilhamento de conhecimentos;
- A competência, como base dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários.

Segundo Mabey, Salaman e Storey apud Silveira; Miranda (2011) a gestão de recursos humanos deve passar pelas seguintes premissas:

- Valorização dos talentos e capacidades humanos;
- Atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação;
- Criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- Criação de oportunidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa.

O estudo de Kilimnik, Castilho e Sant Anna (2004) destaca que, assim como os itens pertinentes à gestão de pessoas são importantes, têm papel decisivo nos processos de retenção e manutenção de talentos aspectos relacionados com a carreira buscada pelos profissionais. No trabalho, os autores citam os seguintes elementos como âncoras para as carreiras das pessoas, ou seja, aquilo que pode determinar a permanência do profissional em um determinado lugar:

- Ambiente propício ao empreendedorismo interno;
- Oportunidade de desenvolvimento das competências técnico-profissional;
- Estilo de vida saudável;
- Desafios;
- Segurança;
- Liderança motivadora.

Na busca e identificação de ferramentas ou técnicas que contemplem os quesitos levantados pelos autores, ou ao menos estejam relacionados com boa parte dos elementos destacados, é possível discorrer sobre algumas destas práticas.

Uma delas é gestão por competências. Esta técnica passa por definir as competências necessárias a cada grupo de funções, e delinear os perfis identificados com estas funções (GRAMIGNA, 2002). Carbone et al. (2006) afirmam que a gestão por competências orienta os esforços quanto ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências – organizacionais ou individuais - necessárias à consecução de seus objetivos. Estas competências vão determinar se o profissional tem condições de exercer suas funções, que lacunas ele precisa preencher, as habilidades presentes e ausentes nas lideranças e as medidas, principalmente de desenvolvimento, que valem a pena ser tomadas no sentido de investir e reter determinado profissional.

A elaboração deste tipo de instrumento exige análise para se descrever as competências pertinentes (GRAMIGNA, 2002). O mapeamento das competências identifica os gaps e lacunas existentes nas competências, sendo fundamental que seja realizado periodicamente, e permita tomar ações de correção de rumos (CARBONE et al., 2006).

A Figura demonstra uma linha de tempo do mapeamento de competências e identificação das lacunas de conhecimento.

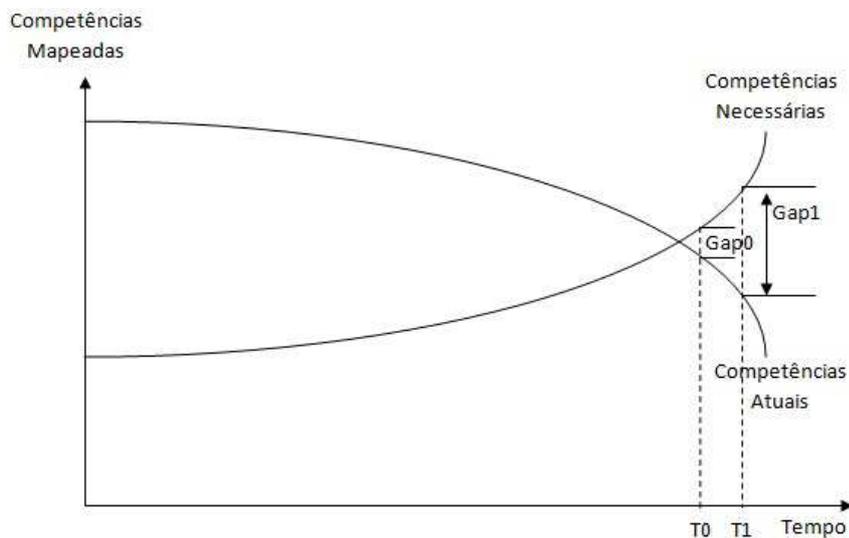


Figura 3: Identificação de competências.
Fonte: Carbone et al. (2006).

Outra ferramenta atualmente muito usada é a "Avaliação 360 graus" (GRAMIGNA, 2002). Esta técnica utiliza-se das redes estabelecidas no ambiente de trabalho para identificar o panorama estabelecido dentro da organização. O processo é abrangente e envolve etapas de avaliação pelo chefe imediato, pelos colegas de trabalho e completa-se o ciclo acrescentando

à rede de avaliadores alguns clientes e fornecedores (internos ou externos) (CARBONE et al., 2006).

Uma alternativa também muito usual é desenhar o cenário com instrumentos de autoavaliação (CARBONE et al., 2006). Este tipo de procedimento oferece aos colaboradores a oportunidade de refletir sobre sua própria atuação, de forma que eles possam aprimorá-la e demonstrar necessidades de aperfeiçoamentos sem diminuir sua motivação no trabalho (CASARIN, 2010).

Outra técnica também destacada, ainda que formalmente pouco embasada em critérios modernos, é a utilização do desenvolvimento como ferramenta de atração e retenção. Nela são utilizados treinamentos e capacitações, acessos a formações mediante contratos de permanência e responsabilidade de aplicação por parte do funcionário, para garantir, de certo modo, a continuidade da parceria com a empresa (ALMEIDA; SILVA; PAIM, 2004). Neste modelo, as empresas julgam suficiente cumprir com o papel de suporte para que seus funcionários possam se desenvolver, estimular habilidades e usar seus talentos em prol da organização (CASARIN, 2010). No contexto, as empresas entendem que os principais critérios de satisfação dos funcionários estão relacionados em receber desafios e contribuir com o negócio (COMINI et al., 2009).

Dentre as práticas também destacáveis, está a política agressiva de salário, sendo este um dos instrumentos mais importante para a área de recursos humanos. No setor de TI, esta é uma técnica bastante popular, pois têm-se pessoas jovens ganhando muito bem, determinando ao setor características superiores em relação à outras áreas (CASARIN, 2010).

Há ainda que se destacar a força que os planos de carreira e trajetórias exercem sobre a permanência dos funcionários nas empresas. De acordo com Michelman apud Casarin (2010), muitas pessoas prefeririam permanecer em seus empregos atuais se percebessem que lhes são oferecidos planos de carreira e trajetórias alternativas que lhes possibilitem mobilidade e segurança. Estes planos são uma estratégia importante na retenção, e uma grande oportunidade de criar um ambiente de trabalho que permita flexibilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal aos profissionais (CASARIN, 2010).

Como complemento de técnicas e práticas de retenção Michelman apud Casarin (2010) cita a importância de uma relação entre a equipe e a liderança. Em grande parte das relações de trabalho, o relacionamento do funcionário com seu chefe direto e seus colegas é mais importante para a sua retenção do que as políticas amplas da empresa.

A Figura 4 ilustra a utilização de técnicas, que podem acontecer conjuntamente, e também as possíveis consequências da aplicação destas técnicas.



Figura 4: Blocos de técnicas.
Fonte: Gramigna (2002).

Independentes da técnica utilizada, e de acordo com a variação de tamanho e quantidade de recursos de cada empresa, deter e manter uma mão-de-obra motivada e comprometida é fundamental para as organizações que estão em busca da vantagem competitiva, pois isso facilita a implantação de mudanças, contribuem para elevar a produtividade, aumentam a qualidade do serviço e o desempenho, proporcionam flexibilidade e enriquecem o clima organizacional (GUIMARÃES E BORGES, 2011).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Ainda que a classificação de uma pesquisa não possa ser tomada como um esquema absolutamente rígido, visto que elas acabam não se enquadrando somente em um modelo, o delineamento se faz necessário ao estabelecimento de seu marco teórico-conceitual (GIL, 2006). Quanto à conceituação inicial de uma pesquisa, de acordo com a sua finalidade, Marconi e Lakatos (1999) indicam que estas podem ser classificadas como:

- Pura: quando melhora o conhecimento, permitindo o desenvolvimento de metodologias, na obtenção de diagnósticos e estudos sobre problemas e fenômenos. Exemplo: Teoria da Relatividade;
- Prática: quando são aplicadas com determinado objetivo prático. Exemplo: Aplicação da energia nuclear.

Gil (2006) na sua abordagem considera que designar as pesquisas como pura ou aplicada, como se uma definição excluísse as características da outra finalidade, pode ser inadequada, pois a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as práticas decorrentes deste conhecimento. Deste modo, sendo o objetivo deste trabalho estudar os fatores de retenção de talentos na equipe de TI da operadora de planos de saúde, esta pesquisa, quanto a sua finalidade, é considerada como pura.

Na medida em que é assimilada a finalidade maior da pesquisa, esta ainda pode ser delineada conforme outros tipos e níveis de classificações, de acordo com os seus métodos e objetivos (MARCONI; LAKATOS, 1999; GIL, 2006).

3.1 Delineamento da Pesquisa

Depois que o investigador identifica a finalidade da pesquisa, pode discorrer por diferentes tipos de estudo, que estão relacionados com as suas intenções sobre fundamentar teorias ou testar práticas (POZZEBON; FREITAS, 1998). São muitos os modos de observações que servem como classificadores do estudo, e o delineamento destas características ajudam a sistematizar o trabalho de forma alinhada com os objetivos (GIL, 2006).

É possível classificar as pesquisas, quanto à natureza dos seus objetivos, em três grandes grupos (Quadro 1):

| Natureza | Descrição |
|---------------|---|
| Exploratórias | Proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas em torná-lo mais explícito. Têm como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de hipóteses. Na maioria dos casos estas pesquisas envolvem levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2006); |
| Descritivas | Como o próprio nome sugere, descreve as características de determinada população ou fenômeno, e estabelece relações entre variáveis e níveis de desempenho. São inúmeros os estudos que podem ser classificados com esta natureza, e uma de suas características mais significativas é a utilização questionários e observações sistemáticas como fonte de coleta de dados (GIL, 2006); |
| Explicativas | São aquelas que obtêm levantamentos avaliativos e interpretativos que proporcionam a aplicação e mudança em alguma situação ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 1999). Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, por que explica a razão das coisas (GIL, 2006). |

Quadro 1 – Classificação das pesquisas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Gil (2006) salienta que algumas pesquisas podem ter objetivos de naturezas dúbias. O autor cita que uma pesquisa descritiva pode aproximar-se da explicativa quando, além da simples identificação, pretende determinar a natureza da relação entre as variáveis. Há também pesquisas que, embora sejam definidas como descritivas com base na natureza dos seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, característica comumente atribuída às pesquisas explicativas (GIL, 2006). Considerando as abordagens anteriormente citadas, esta pesquisa, quanto à natureza dos seus objetivos, foi desenvolvida como descritiva.

De acordo com Gil (2006), convém ainda esclarecer quais os procedimentos técnicos a serem adotados na pesquisa.

A intenção de investigar o relacionamento da área de tecnologia de informação com o ambiente remete a diversos métodos de pesquisa. Para Pozzebon e Freitas (1998), as características da área de TI sugerem a não restrição a uma abordagem quantitativa, mas sim a utilização de métodos qualitativos de averiguação, que construam suas deduções por meio das percepções das pessoas envolvidas.

Gil (2006) divide os procedimentos técnicos em dois grandes grupos:

- 1) aqueles que se valem das chamadas fontes de ‘papel’;

2) aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, e no segundo grupo estão, entre outros, o estudo de caso e a pesquisa-ação, que possuem destacado potencial de aplicação na área de Tecnologia da Informação (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Segundo Pozzebon e Freitas (1998), uma metodologia científica não precisa envolver especificamente proposições matemáticas. Para os autores, o estudo de caso e a pesquisa-ação, no caso da TI, podem atingir objetivos científicos por meio de controles naturais, observações e proposições verbais.

Dentre estas técnicas de procedimentos, destacam-se as seguintes características:

1. Estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento, e seus resultados são apresentados em aberto, na condição de hipóteses, não de conclusões (GIL, 2006). Pozzebon e Freitas (1998) consideram o estudo de caso como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, obtendo informações de entidades através de coleta de dados, com caráter exploratório, sem nenhum controle experimental ou de manipulação;

2. Pesquisa-ação: Thiollent apud Gil (2006) define pesquisa-ação como aquela que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação e solução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores estão envolvidos de modo participativo. Para Pozzebon e Freitas (1998), na pesquisa-ação o autor participa do processo com o recurso de intervir na situação.

Deste modo, pode-se aceitar como válida a afirmação de que a diferença fundamental entre estudo de caso e pesquisa-ação está na intervenção ou não do pesquisador (POZZEBON; FREITAS, 1998). Ao analisar o processo objeto deste trabalho, o pesquisador teve a oportunidade estudar o ambiente e aprofundar as questões que envolvem a retenção de talentos na equipe de informática da operadora de planos de saúde. Assim sendo, foi adotado método de estudo de caso, como procedimento técnico para o desenvolvimento deste trabalho.

3.2 Definição da Unidade de Análise

A operadora de planos de saúde objeto desta pesquisa tem sua história identificada com a região do Vale do Rio dos Sinos. Ainda que em determinado momento a empresa tenha expandido seus serviços para a região metropolitana de Porto Alegre e Serra Gaúcha, a

maioria das suas unidades estão no Vale dos Sinos, e, mesmo que a empresa trate com relevância as características de cada lugar onde está inserida, a imagem da empresa tem forte ligação com a região onde foi idealizada.

A empresa nasceu em 1996, derivada de uma clínica médica, como fruto da necessidade em atender às regulamentações estabelecidas pela ANS, que passou, neste período, a regulamentar as atividades dos planos de saúde suplementar no Brasil. Atualmente a empresa possui 10 unidades de atendimentos clínicos e uma sede administrativa. Assim como a empresa, a grande maioria dos seus clientes estão presentes nestes três polos econômicos do Rio Grande do Sul (Grande Porto Alegre, Vale do Sinos e Serra Gaúcha). Afora as unidades próprias de atendimentos aos beneficiários, a empresa possui uma extensa rede de médicos e hospitais credenciados.

Além dos planos de saúde, e das suas segmentações (ambulatorial e hospitalar), a operadora tem como diferencial nos seus serviços os atendimentos relacionados com a Medicina do Trabalho e planos odontológicos. A Medicina do Trabalho atende seus clientes quanto às obrigações legais inerentes ao atendimento clínico necessário às atividades dos funcionários, bem como a elaboração execução de programas de medicina preventiva nas empresas.

A população estudada nesta pesquisa é a equipe de TI da operadora de planos de saúde objeto deste estudo. Como já descrito no parágrafo de definição do problema, a equipe de TI é composta por 6 profissionais.

As características que são necessárias detalhar, a respeito da população sobre a qual foram coletados os dados, concernem principalmente à formação e idade dos entrevistados, pois a faixa a qual cada indivíduo pertence são absolutamente influenciadoras do seu modo de pensar e estabelecer os seus critérios de motivação e satisfação (COSTA; CHIUZI, 2009).

O Quadro 2 apresenta a equipe de TI da operadora de saúde segundo a formação de cada indivíduo no momento da aplicação do questionário:

| Formação | População |
|-----------------|------------------|
| Pós-graduado | 1 |
| Graduado | 1 |
| Graduando | 2 |
| Técnico | 2 |

Quadro 2 – Formação da Equipe.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Vale destacar que os profissionais com formação técnica, um deles foi habilitado em curso técnico de contabilidade e outro foi habilitado em curso técnico de enfermagem.

Quanto a faixa etária, o Quadro 3 traz as informações sobre a equipe de TI da empresa:

| Faixa Etária | População |
|---------------------|------------------|
| Entre 20 e 29 anos | 2 |
| Entre 30 e 39 anos | 3 |
| Entre 40 e 49 anos | 1 |

Quadro 3 – Faixa Etária da Equipe.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O tempo médio de empresa dos funcionários da equipe de TI – 4 anos - está acima da média de mercado para profissionais de TI, que é de 3 anos (IANNINI, 2010).

3.3 Coleta de Dados

São muitos os modos de coleta de dados, e variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas são: coletas documentais; observações; entrevistas; questionários; formulários; medidas de opiniões e atitudes; testes e análise de conteúdo (MARCONI; LAKATOS).

Para Carbone et al. (2006), o questionário talvez seja a técnica de pesquisa mais utilizada para realizar o mapeamento de competências, seja em torno das atividades dos funcionários ou mesmo em relação aquilo que é praticado e tido como competência da organização. Maçada (2001) vai além, quando acredita que o questionário é a maneira mais comum e poderosa para entender a relação entre as pessoas e um determinado assunto.

Diante das referências supracitadas, optou-se pela aplicação de questionário, como instrumento de coleta de dados.

Segundo Bardin (2004), o desenvolvimento de um questionário sobre um determinado assunto, organiza-se em torno de três polos:

1. Pré-análise: fase da organização propriamente dita. Corresponde ao levantamento das ideias iniciais, de modo a torná-las visíveis e aplicáveis nas operações posteriores. Nesta fase são escolhidos os objetivos que fundamentarão a interpretação final;

2. Exploração do material: consiste na codificação do que se pretende explorar no conteúdo, seja em função das relações entre as respostas, frequência de aparição, intensidade ou outras regras definidas;

3. Tratamento dos resultados: momento em que se transformam os dados brutos em informações úteis. Período onde é possível criar quadros, figuras ou modelos que condensam e dão sentido à análise feita sobre as respostas.

Em estudos qualitativos, nos quais são avaliadas as percepções das pessoas, pode-se dizer que a análise do conteúdo das respostas a entrevistas e questionários é o melhor instrumento de investigação (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Sobre os questionários, Marconi e Lakatos (1999) listam as principais características deste método de coleta de dados:

- Vantagens: economia de tempo e pessoal, maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, não influência do pesquisador, possibilidade de responder em hora mais favorável, uniformidade na avaliação e obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis;
- Desvantagens: nem todos os questionários voltam, algumas perguntas podem ficar sem respostas, possíveis dificuldades de compreensão das perguntas, devolução tardia, circunstâncias desconhecidas que podem influenciar nas respostas e exigência de um universo de entrevistados mais homogêneo.

As perguntas do questionário aplicado na coleta de dados desta pesquisa foram elaboradas com objetivo de identificar nas respostas dos entrevistados, os seus entendimentos e considerações sobre os fatores de retenção de talentos, assim como detectar os seus sentimentos a respeito do que a empresa pratica informalmente para manter seus talentos no quadro funcional, uma vez que, além da proposta de auxílio educação, não estão explícitas outras práticas de retenção de talentos.

Para que o instrumento contemplasse todos os fatores envolvidos, o assunto foi dividido em categorias (MARCONI; LAKATOS, 1999), relacionadas com:

- A empresa onde atua;
- Gestão de pessoas;
- Gestão de pessoas de TI;
- Critérios de motivação.

As perguntas foram elaboradas dentro da finalidade de extrair das respostas conexões que permitissem extrair conteúdo para montar o quadro as práticas e fatores de retenção de talentos referidos.

Em relação aos aspectos gerais, a construção do questionário procurou observar questões a respeito de:

- Estética, tamanho e facilidade de manipulação do instrumento (MARCONI; LAKATOS, 1999);
- Conduzir o informante pelo interesse despertado (MARCONI; LAKATOS, 1999);
- Fugir da influência da pergunta precedente sobre a questão seguinte (MARCONI; LAKATOS, 1999);
- Fazer a mesma pergunta de maneiras diferentes para captar as múltiplas perspectivas (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Por serem estes profissionais com permanente acesso a computadores e recursos de internet, o questionário foi realizado sobre uma plataforma de internet, na qual foi disponibilizado aos respondentes um endereço de acesso eletrônico para que registrassem ali as suas respostas. A ferramenta sobre a qual o questionário foi elaborado permitiu também facilidade na extração das respostas, e montagem de gráficos relacionados com os dados das mesmas.

Como medida de motivação para que todos os funcionários da equipe de TI respondessem o questionário e este não se transformasse em um momento de fadiga, assim como diminuir as chances de que algum integrante da população-alvo ficasse sem responder, as perguntas foram elaboradas, em sua grande maioria, com respostas objetivas, de modo que, com apenas um clique de mouse a cada questão, fosse possível responder a todas as perguntas. No questionário foram também inseridas algumas questões com respostas do tipo de “múltipla escolha”.

Para que a facilidade em responder o questionário não comprometesse a qualidade do conteúdo das respostas, uma vez que não foi utilizado o recurso de pergunta com resposta subjetiva, optou-se por elaborar o questionário com o número de 40 perguntas. Embora este número seja considerado excessivo pelas referências bibliográficas, esta quantidade de perguntas teve a intenção de explorar o máximo possível de assuntos pertinentes, em conjunto com a facilidade de se responder o questionário. Esta técnica se mostrou satisfatória uma vez que toda a população alvo das perguntas respondeu completamente ao questionário em um período de 72 horas.

O questionário utilizado é apresentado no Apêndice A.

3.3.2 Práticas da empresa

No momento do desenvolvimento deste trabalho a empresa não tinha práticas esclarecidas, planos ou programas de manutenção de funcionários para a retenção dos talentos. Ainda que existisse alguma medida de beneficiar o funcionário (auxílio educação), esta quase não era aplicada na equipe de TI, pois estava vinculada aos cargos de supervisão, coordenação e gerência, presentes na equipe de informática apenas na figura do gestor da área.

Como instrumento de coleta de dados sobre aquilo que é praticado pela empresa em termos de retenção de talentos, foram adicionadas ao questionário perguntas das quais as respostas indicassem o que os funcionários da equipe de TI percebem como técnica de retenção de talentos utilizada pela empresa.

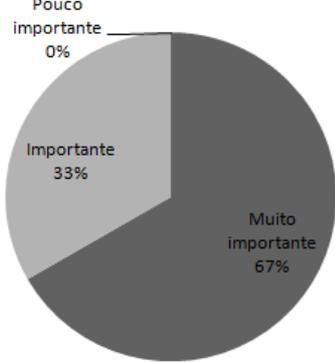
3.4 Análise de Dados

Esta fase, de acordo Marconi; Lakatos (1999), é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre as variáveis envolvidas e o fenômeno estudado. Pozzebon e Freitas (1998) indicam que a análise dos dados é o que possibilita a revisão crítica de um conceito ou modelo.

A partir da definição dos instrumentos de coleta dos dados, pode-se definir como se dará a análise. A metodologia adotada na análise dos dados passou por processos de categorização e codificação (que podem acontecer antes ou depois da coleta de dados), para posterior tabulação e interpretação (GIL, 2006). Na análise dos dados optou-se por utilizar a técnica de Análise Textual, por ser esta uma das estratégias mais adotadas para pesquisas qualitativas (MORAES, 2003). Pretende-se assim construir uma compreensão a respeito do assunto com base nas respostas, analisando-as e expressando os sentidos possibilitados pela interpretação das mesmas.

A categorização das perguntas, de acordo com a expectativa de resposta e as referências bibliográficas utilizadas como base na construção das questões são apresentadas conjuntamente com a interpretação dos dados. A seguir estão dispostas as perguntas, respostas e análises referentes ao questionário.

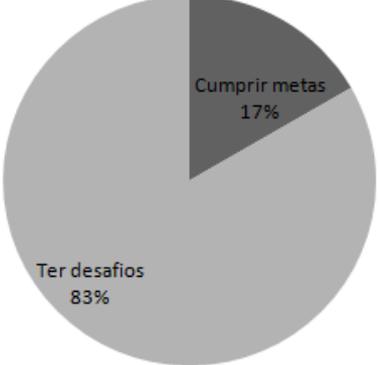
Perguntas com respostas sobre Motivação e Retenção de Talentos

| <p>Você considera que o espaço ocupacional de uma função, em termos de motivação ao funcionário é:</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Importância</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pouco importante</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Importante</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Muito importante</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Importância | Porcentagem | Pouco importante | 0% | Importante | 33% | Muito importante | 67% |
|---|---|-------------|-------------|------------------|----|------------|-----|------------------|-----|
| Importância | Porcentagem | | | | | | | | |
| Pouco importante | 0% | | | | | | | | |
| Importante | 33% | | | | | | | | |
| Muito importante | 67% | | | | | | | | |
| <p>O tratamento das competências isoladamente não é suficiente para a compreensão plena da realidade de gestão de pessoas. São necessários conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | | | |

Quadro 4 – Pergunta 1.

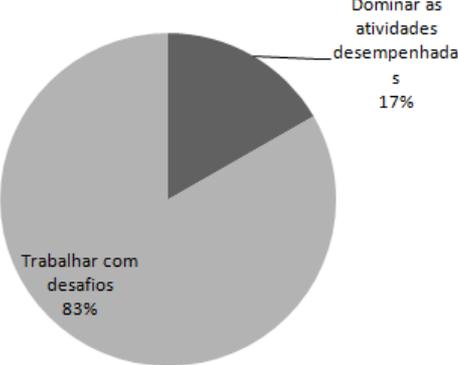
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Todos consideram o espaço ocupacional como importante ou muito importante para a motivação do funcionário.

| <p>Como funcionário, das opções abaixo, qual você considera mais importante?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Opção</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumprir metas</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Ter desafios</td> <td>83%</td> </tr> </tbody> </table> | Opção | Porcentagem | Cumprir metas | 17% | Ter desafios | 83% |
|--|--|-------|-------------|---------------|-----|--------------|-----|
| Opção | Porcentagem | | | | | | |
| Cumprir metas | 17% | | | | | | |
| Ter desafios | 83% | | | | | | |
| <p>A principal transformação na forma de gerir pessoas ao longo do tempo foi sairmos de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 5 – Pergunta 3.

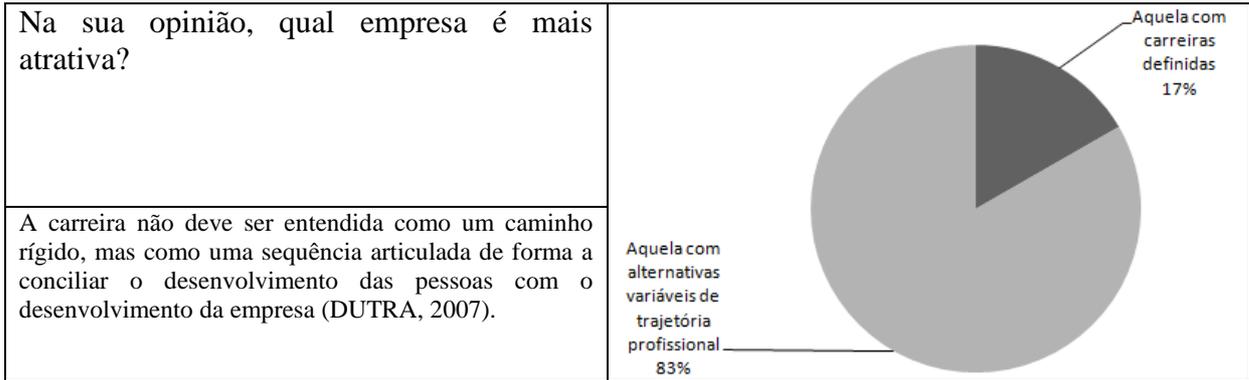
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| <p>O que mais lhe atrai profissionalmente?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Opção</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dominar as atividades desempenhadas</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Trabalhar com desafios</td> <td>83%</td> </tr> </tbody> </table> | Opção | Porcentagem | Dominar as atividades desempenhadas | 17% | Trabalhar com desafios | 83% |
|---|--|-------|-------------|-------------------------------------|-----|------------------------|-----|
| Opção | Porcentagem | | | | | | |
| Dominar as atividades desempenhadas | 17% | | | | | | |
| Trabalhar com desafios | 83% | | | | | | |
| <p>A capacidade de enfrentar o novo e lidar com mudanças contínuas é um importante recurso de equilíbrio e controle para as empresas (VERGARA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 6 – Pergunta 18.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

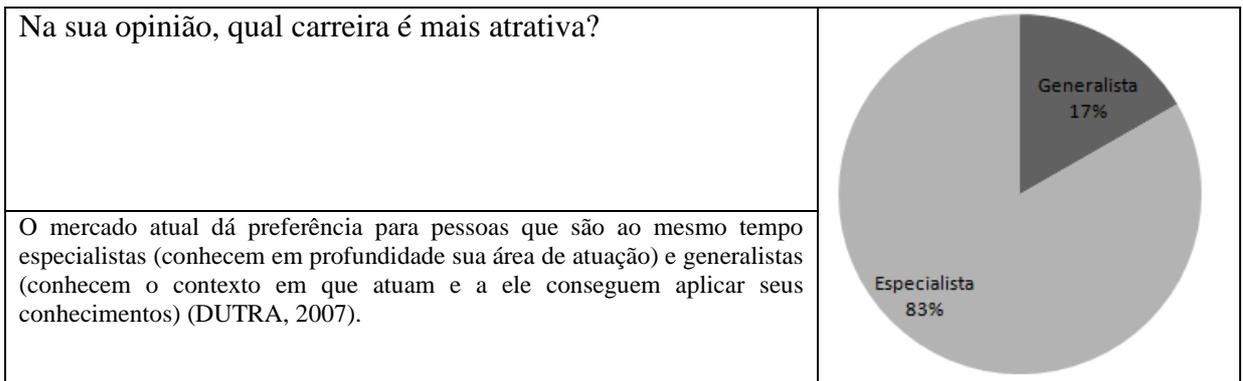
A grande maioria dos funcionários considera mais motivador estar exposto a desafios do que dominar as atividades em que atua. Isto demonstra a constante busca pela mudança, pelo novo que está presente no setor de TI.



Quadro 7 – Pergunta 12.

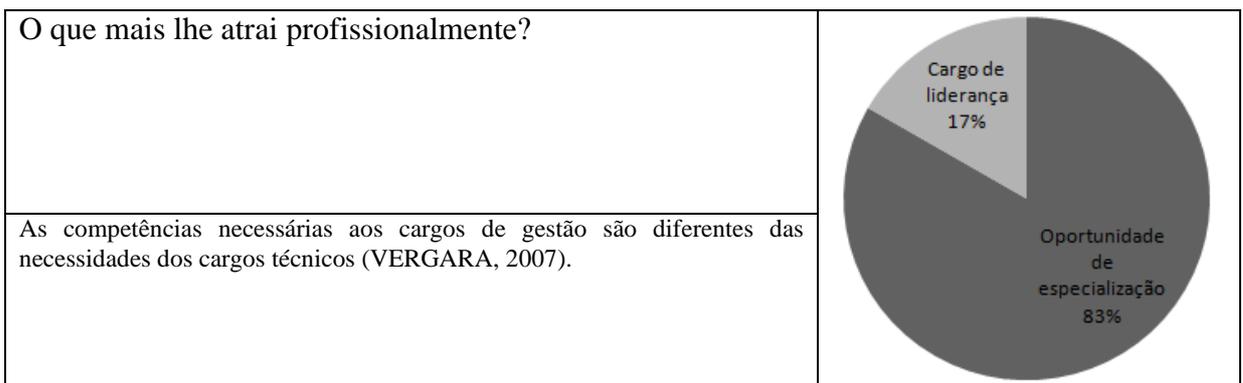
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As empresas que possuem mais alternativas de trajetórias são consideradas mais atrativas. Para questões de retenção, este é um trunfo da empresa, que mesmo com as movimentações, não perde a experiência e conhecimento que o profissional tem sobre o negócio.



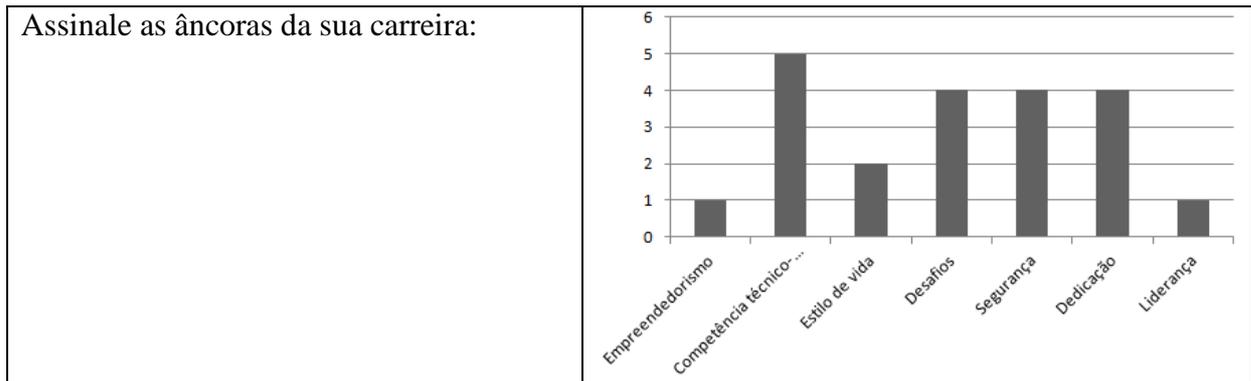
Quadro 8 – Pergunta 13.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 9 – Pergunta 17.

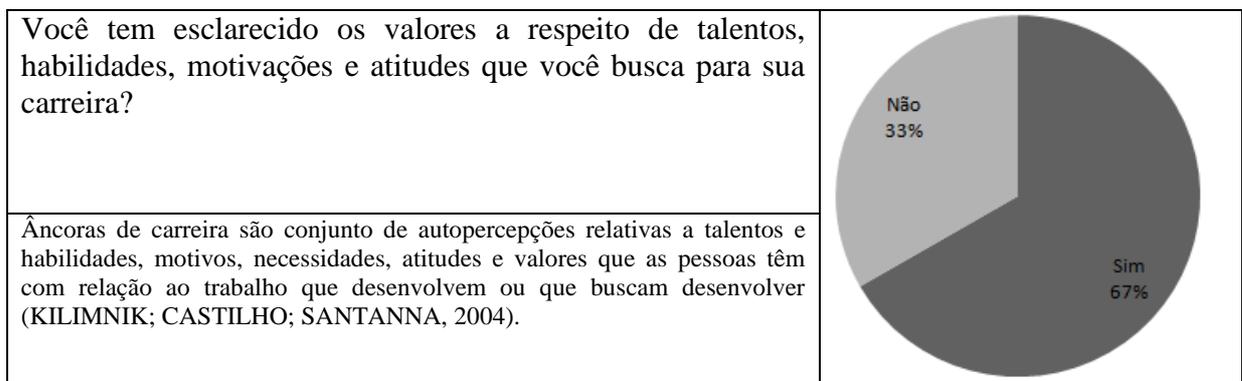
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 10 – Pergunta 35.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os funcionários demonstraram se sentir mais seguros em uma carreira de especialista, possivelmente relacionada à garantia de emprego, tanto que primeiro buscam o aperfeiçoamento técnico para posteriormente se desenvolver em valores mais pessoais. Isto reflete o quanto os setores de TI precisam, muitas vezes, abrir mão de funcionários mais completos (generalistas) em preferência daqueles que tenham um alto nível de especialização técnica. Esta preferência é reforçada pela opção de oportunidades de desenvolvimento profissional em comparação com outras maneiras de reconhecimento.

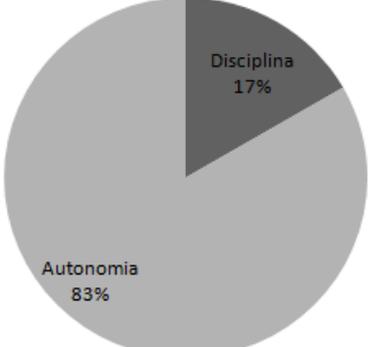


Quadro 11 – Pergunta 34.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os respondentes indicaram que os funcionários têm um bom autoconhecimento a respeito das suas aspirações profissionais e, mesmo que informalmente, sabem o que estão buscando para as suas respectivas carreiras.

Perguntas com respostas sobre Gestão de Pessoas

| <p>Das características abaixo, qual você considera mais importante para a relação da empresa com o empregado?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autonomia</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Disciplina</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table> | Característica | Porcentagem | Autonomia | 83% | Disciplina | 17% |
|---|--|----------------|-------------|-----------|-----|------------|-----|
| Característica | Porcentagem | | | | | | |
| Autonomia | 83% | | | | | | |
| Disciplina | 17% | | | | | | |
| <p>Na atualidade, são mais valorizadas as capacidades de empreendedorismo e autonomia do que as virtudes disciplinares (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 12 – Pergunta 2.

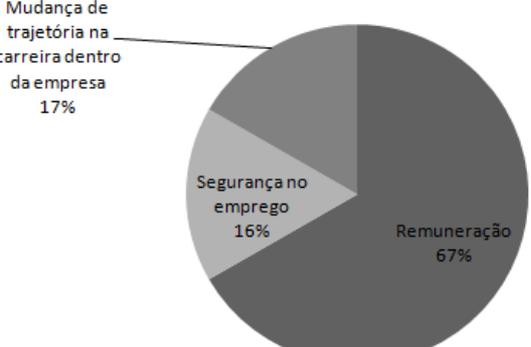
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A liberdade, a condição de agir de maneira autônoma, e até com certo empreendedorismo interno, é a preferência dos funcionários, em comparação com atividades e processos disciplinados.

| <p>Você considera mais atrativo ao funcionário?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Programa</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programas de capacitação e desenvolvimento</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Políticas definidas de reconhecimento e valorização</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Programa | Porcentagem | Programas de capacitação e desenvolvimento | 67% | Políticas definidas de reconhecimento e valorização | 33% |
|---|---|----------|-------------|--|-----|---|-----|
| Programa | Porcentagem | | | | | | |
| Programas de capacitação e desenvolvimento | 67% | | | | | | |
| Políticas definidas de reconhecimento e valorização | 33% | | | | | | |
| <p>Dependendo do grau de participação e envolvimento das pessoas abrangidas, os processos de gestão de pessoas utilizados podem ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 13 – Pergunta 14.

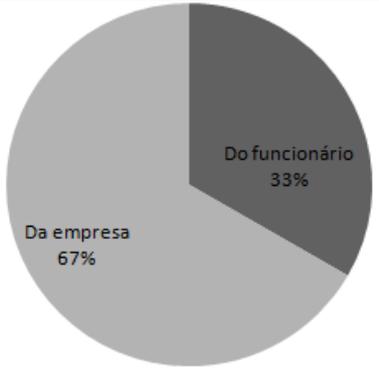
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| <p>Na sua opinião, que ferramenta tem maior poder de retenção de um empregado que atingiu o limite na sua função dentro da empresa?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ferramenta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Remuneração</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Mudança de trajetória na carreira dentro da empresa</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Segurança no emprego</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table> | Ferramenta | Porcentagem | Remuneração | 67% | Mudança de trajetória na carreira dentro da empresa | 17% | Segurança no emprego | 16% |
|---|--|------------|-------------|-------------|-----|---|-----|----------------------|-----|
| Ferramenta | Porcentagem | | | | | | | | |
| Remuneração | 67% | | | | | | | | |
| Mudança de trajetória na carreira dentro da empresa | 17% | | | | | | | | |
| Segurança no emprego | 16% | | | | | | | | |
| <p>As trajetórias profissionais determinam responsabilidades e demandam conhecimentos da mesma natureza (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | | | |

Quadro 14 – Pergunta 15.

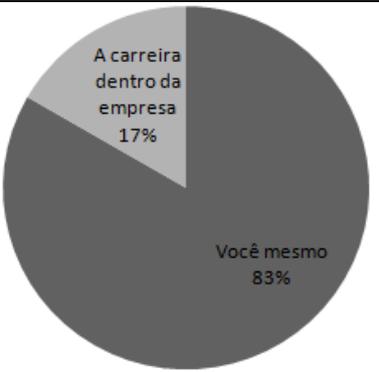
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os funcionários consideram que, depois de atingir o limite funcional da carreira ou trajetória dentro da empresa, só resta para a empresa usar da remuneração como arma de motivação e retenção, uma vez que as oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento estarão no fim ou já esgotadas.

| <p>Na sua opinião, o desenvolvimento do profissional é responsabilidade:</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsabilidade</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Da empresa</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Do funcionário</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Responsabilidade | Porcentagem | Da empresa | 67% | Do funcionário | 33% |
|--|---|------------------|-------------|------------|-----|----------------|-----|
| Responsabilidade | | Porcentagem | | | | | |
| Da empresa | 67% | | | | | | |
| Do funcionário | 33% | | | | | | |
| <p>Deve haver uma incorporação dos conceitos, por parte das pessoas, para planejamento de suas carreiras e também assumir a responsabilidade pela gestão de seu desenvolvimento (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 15 – Pergunta 16.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

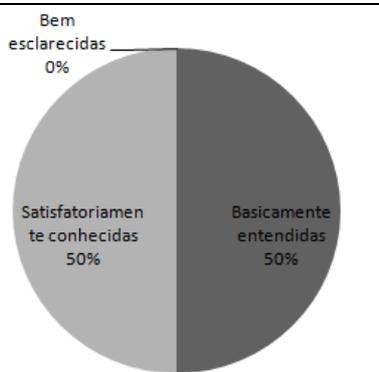
| <p>O que estimula o seu desenvolvimento profissional?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fator Estimulador</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Você mesmo</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>A carreira dentro da empresa</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table> | Fator Estimulador | Porcentagem | Você mesmo | 83% | A carreira dentro da empresa | 17% |
|--|---|-------------------|-------------|------------|-----|------------------------------|-----|
| Fator Estimulador | | Porcentagem | | | | | |
| Você mesmo | 83% | | | | | | |
| A carreira dentro da empresa | 17% | | | | | | |
| <p>Como suporte ao sistema de gestão de pessoas, deve haver o estímulo para que as pessoas assuma o próprio desenvolvimento (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 16 – Pergunta 5.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A falta de maioria significativa dos respondentes sobre a responsabilidade do desenvolvimento, determina que tal investimento deva ser compartilhados entre a empresa e o profissional. Em contrapartida, esta responsabilidade ficou esclarecida quando 83% da equipe responderam que o seu desenvolvimento profissional são estimulados pelas próprias vontades.

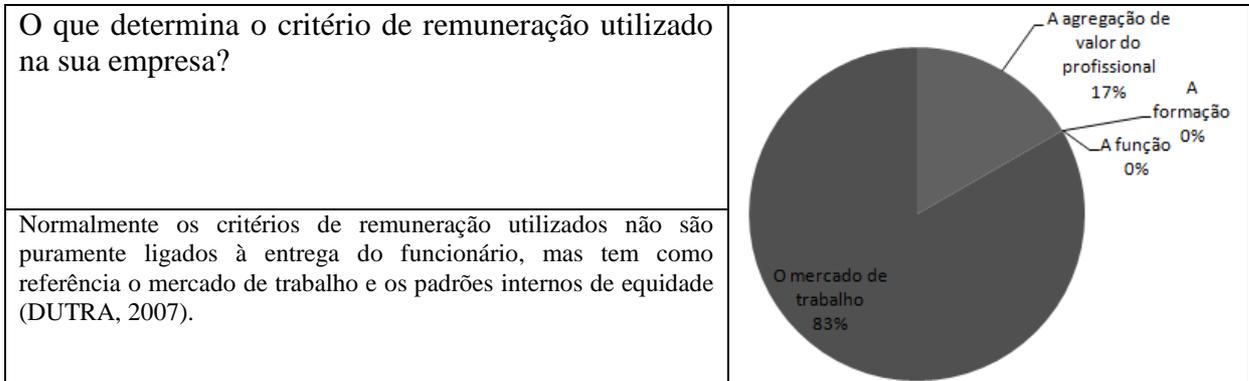
Perguntas com respostas sobre a empresa onde atua

| <p>As competências necessárias ao desempenho da sua função estão:</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nível de Entendimento</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bem esclarecidas</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Satisfatoriamente conhecidas</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Basicamente entendidas</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> | Nível de Entendimento | Porcentagem | Bem esclarecidas | 0% | Satisfatoriamente conhecidas | 50% | Basicamente entendidas | 50% |
|--|---|-----------------------|-------------|------------------|----|------------------------------|-----|------------------------|-----|
| Nível de Entendimento | | Porcentagem | | | | | | | |
| Bem esclarecidas | 0% | | | | | | | | |
| Satisfatoriamente conhecidas | 50% | | | | | | | | |
| Basicamente entendidas | 50% | | | | | | | | |
| <p>Muitas vezes a gestão de pessoas faz com que estas tenham dificuldade de se localizar na empresa, de avaliar com clareza suas expectativas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e necessidades da empresa (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | | | |

Quadro 17 – Pergunta 4.

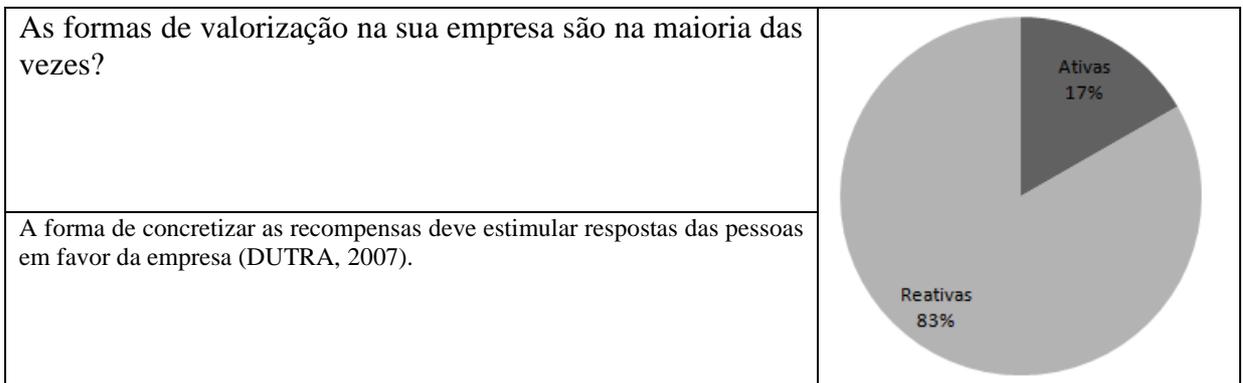
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os funcionários indicaram, em boa parcela, que não está totalmente esclarecido sobre as reais necessidades de competências e habilidades pertinentes a execução das suas atividades.



Quadro 18 – Pergunta 9.

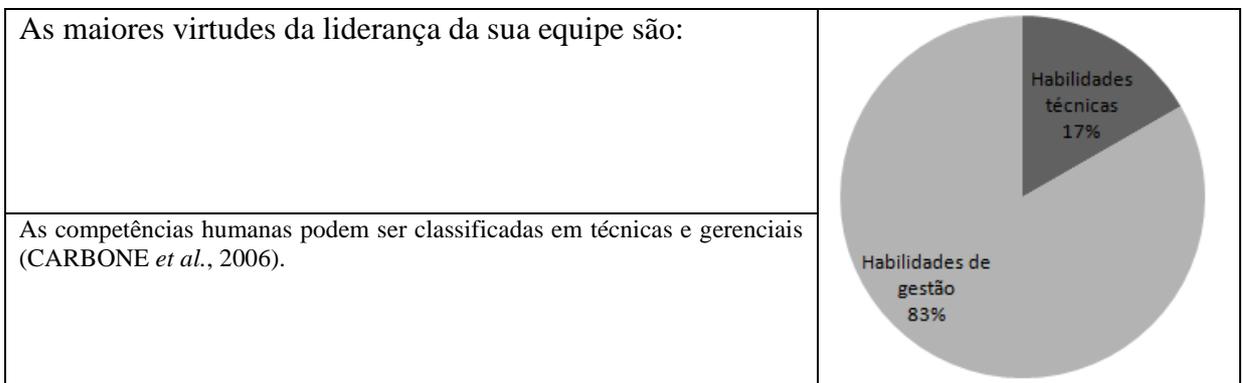
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 19 – Pergunta 11.

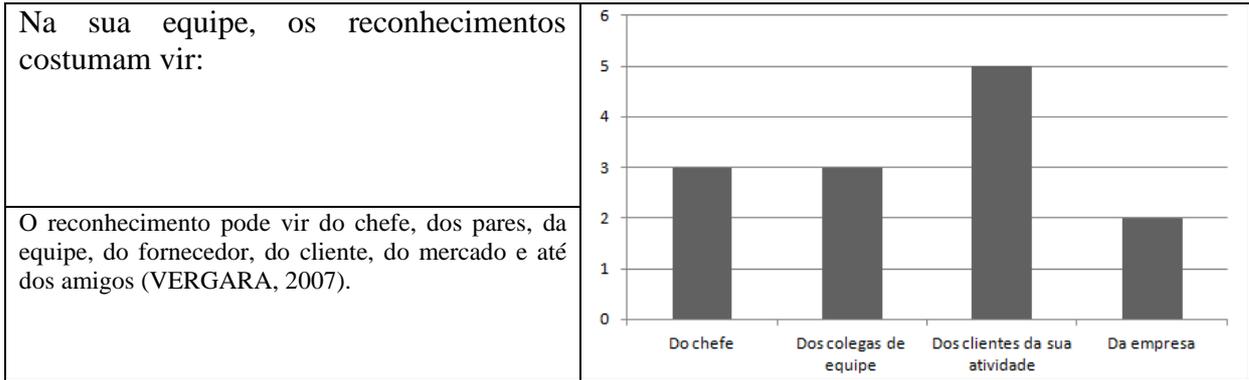
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os funcionários interpretam que as valorizações na empresa se dão, na grande maioria das vezes, de maneira reativa, geralmente com a intenção de segurar o profissional na empresa quando este recebe uma abordagem do mercado de trabalho.



Quadro 20 – Pergunta 20.

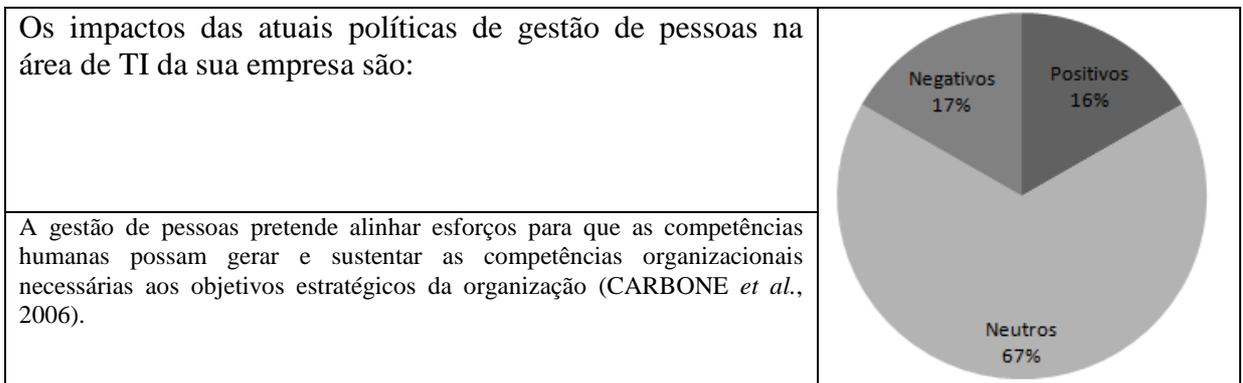
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 21 – Pergunta 21.

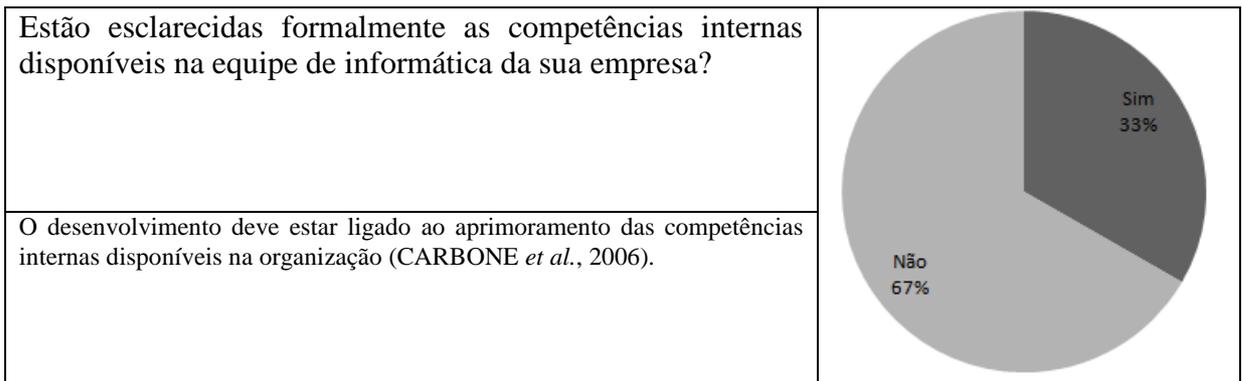
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os entrevistados reconhecem a apuração das habilidades de gestão da sua liderança, e atribui à gestão boa parte das motivações, mas indica que a maioria dos reconhecimentos e valorização do trabalho (não financeira) se dá pelos clientes dos seus serviços.



Quadro 22 – Pergunta 25.

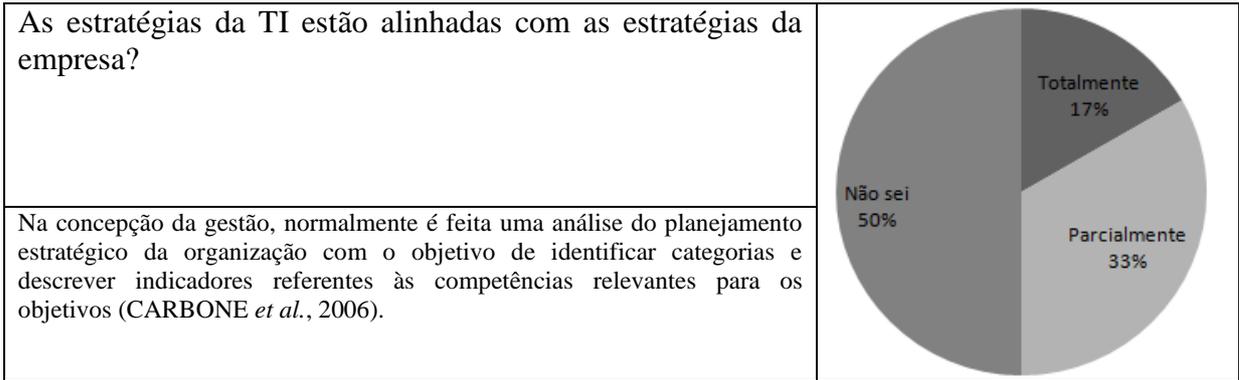
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 23 – Pergunta 26.

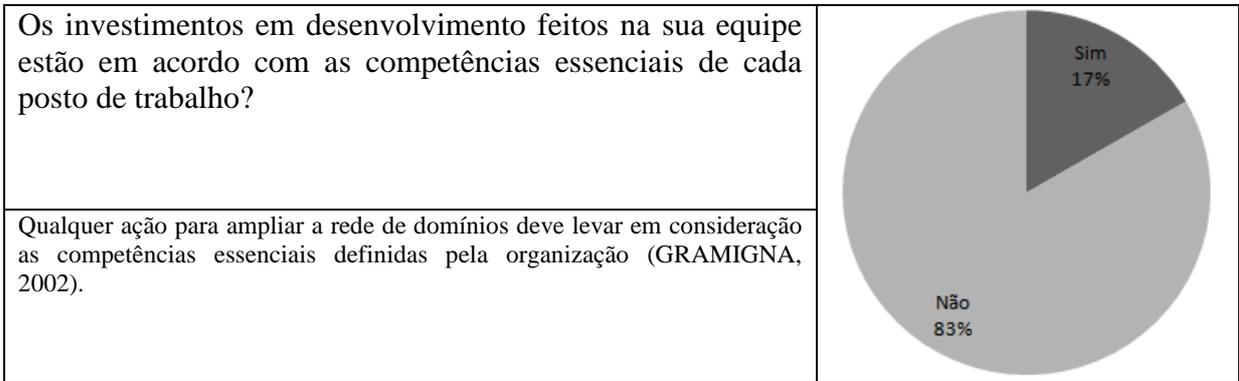
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os funcionários responderam, em 67%, em não percebem reflexos das ações de gestão de pessoas sobre a área de TI, que colaboram com a percepção de que as competências existentes na equipe de TI são pouco formalizadas.



Quadro 24 – Pergunta 27.

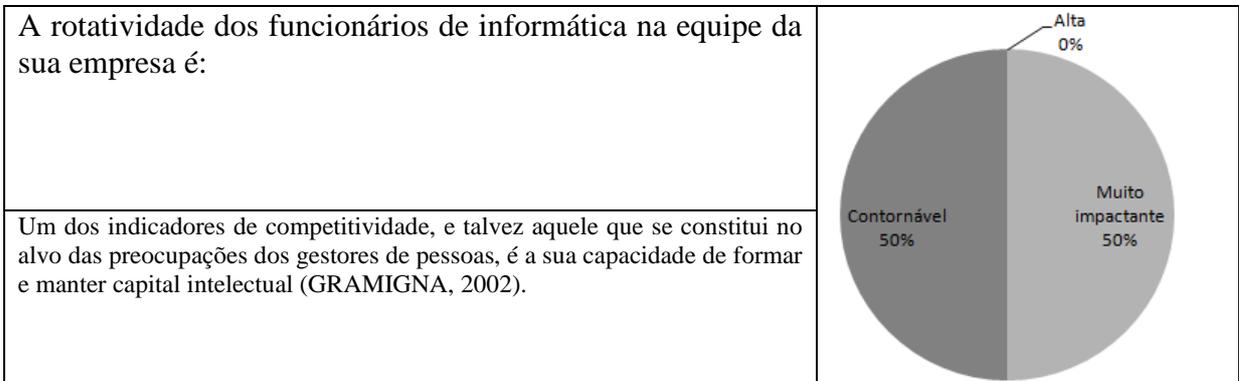
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 25 – Pergunta 32.

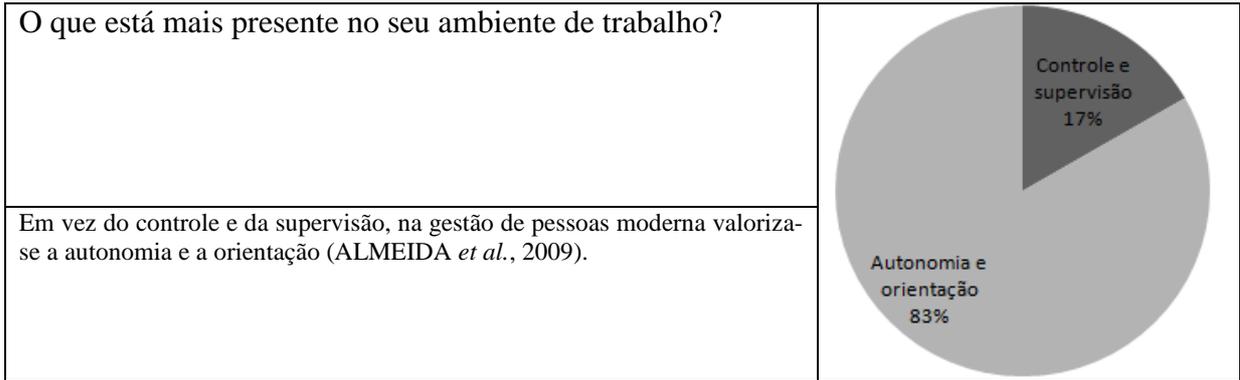
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A necessidade de evolução das gestões sobre TI fica claramente perceptível quando 50% dos integrantes da equipe alegam não saber se as estratégias da TI estão alinhadas com as estratégias da empresa. Isto representa uma dificuldade se considerarmos que o esclarecimento é questão primordial quando o assunto é satisfação de expectativas. Em outra questão, as respostas alertam que 83% do desenvolvimento proporcionado à equipe de TI não está formalmente ligado às necessidades dos postos de trabalho.



Quadro 26 – Pergunta 28.

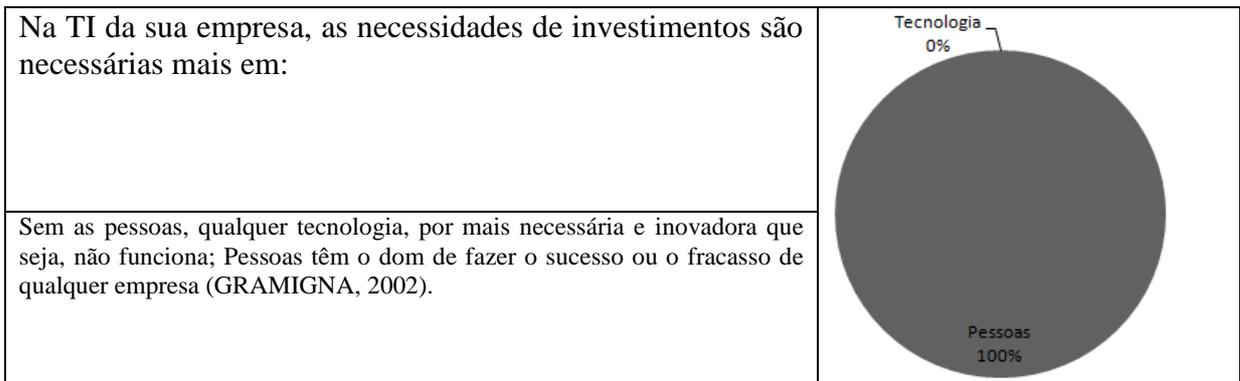
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 27 – Pergunta 40.

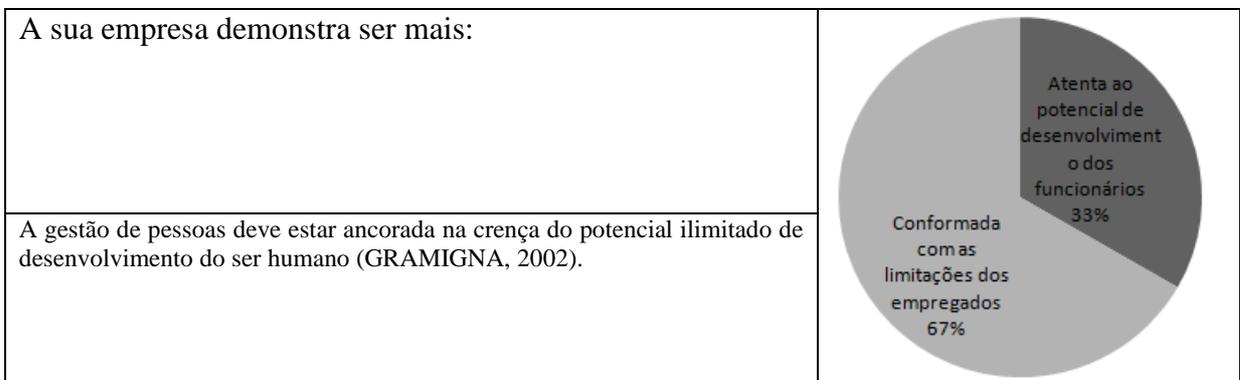
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ainda que as respostas demonstrem uma necessidade de aprimoramento da gestão de pessoas, os funcionários reconhecem que, ainda que impactante, a rotatividade de empregados na equipe de TI da empresa não é alto. Isto determina que, mesmo informalmente, existem aspectos na área de informática da empresa que colaboram com o bom tempo de permanência dos trabalhadores na organização. Estes pontos positivos ficam visíveis quando se entende, em 83% das respostas, que a equipe trabalha em regime de autonomia e orientação.



Quadro 28 – Pergunta 29.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 29 – Pergunta 31.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| <p>Na sua empresa, quem mais impede melhorias são as limitações:</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tecnológicas</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Profissionais</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoria | Porcentagem | Tecnológicas | 67% | Profissionais | 33% |
|--|---|-------------|-------------|--------------|-----|---------------|-----|
| Categoria | | Porcentagem | | | | | |
| Tecnológicas | 67% | | | | | | |
| Profissionais | 33% | | | | | | |
| <p>Uma das grandes dificuldades para a gestão de pessoas é a necessidade constante de adequação às exigências tecnológicas do mercado (ALMEIDA;SILVA; PAIM, 2004).</p> | | | | | | | |

Quadro 30 – Pergunta 33.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A equipe de TI acha, em 67%, que a empresa tem se demonstrado conformada com as limitações das competências dos empregados, e concordam por unanimidade que as pessoas da equipe são as precisam de maior investimento, se comparado com o investimento em tecnologia. Em contradição à necessidade de investimento nas pessoas, a equipe considerou que a tecnologia usada na empresa é o que mais impede que melhorias sejam aplicadas.

Perguntas com respostas sobre a empresa onde atua

| <p>Na empresa em que você atua, as maiores motivações vêm das possibilidades de:</p> <p>*Trajetórias são as alternativas de carreira que existem dentro da empresa.</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trajetória/movimentação</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Valorização/re-muneração</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Desenvolvimento/especialização</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoria | Porcentagem | Trajetória/movimentação | 0% | Valorização/re-muneração | 33% | Desenvolvimento/especialização | 67% |
|---|--|-------------|-------------|-------------------------|----|--------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| Categoria | | Porcentagem | | | | | | | |
| Trajetória/movimentação | 0% | | | | | | | | |
| Valorização/re-muneração | 33% | | | | | | | | |
| Desenvolvimento/especialização | 67% | | | | | | | | |
| <p>Processos de gestão de pessoas podem ser classificados como de movimentação, desenvolvimento e valorização. (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | | | |

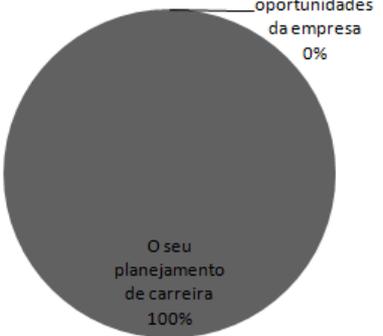
Quadro 31 – Pergunta 6.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| <p>A carreira de TI dentro da sua empresa possui mais do que uma trajetória alternativa?</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sim</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Não</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Resposta | Porcentagem | Sim | 33% | Não | 67% |
|---|---|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
| Resposta | | Porcentagem | | | | | |
| Sim | 33% | | | | | | |
| Não | 67% | | | | | | |
| <p>O foco na trajetória é um aspecto marcante da gestão de pessoas moderna. Isto é reforçado pelo fato de seguidamente as pessoas se desenvolverem e a empresa não ter a capacidade para absorver todas elas (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 32 – Pergunta 8.

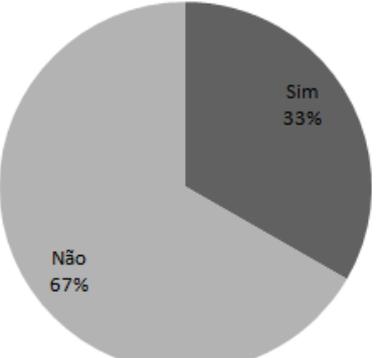
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| | |
|--|--|
| <p>A maior fonte das suas motivações para atuar no atual emprego é:</p> |  <p>As oportunidades da empresa 0%</p> <p>O seu planejamento de carreira 100%</p> |
| <p>Motivação é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Ela é absolutamente intrínseca, está dentro de nós, e nasce de nossas necessidades interiores (VERGARA, 2007).</p> | |

Quadro 33 – Pergunta 19.

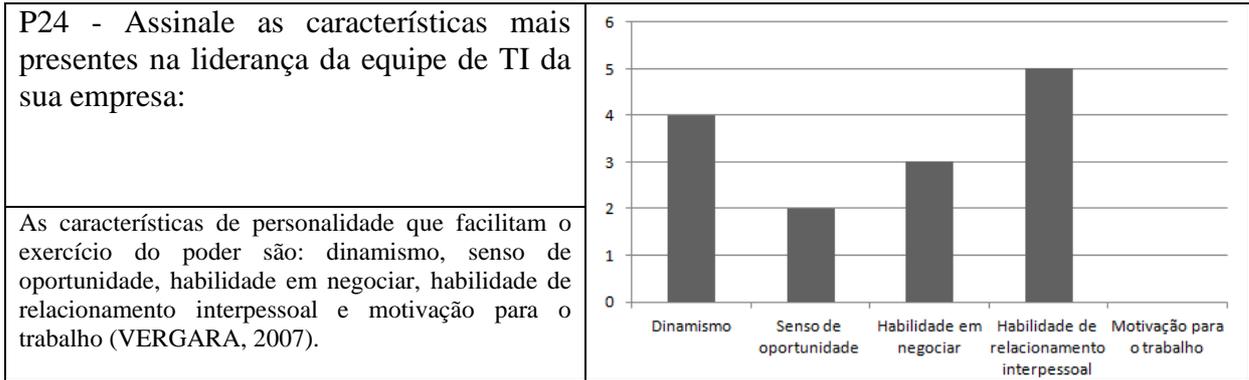
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A grande maioria dos funcionários obtém as suas maiores motivações com o atual emprego mediante a oportunidade de desenvolvimento e especialização que há nas suas funções, enquanto que 33% consideram a remuneração como fonte de motivação contra nenhuma consideração de que as trajetórias dentro da equipe de TI sejam origens da vontade dos funcionários em trabalhar na empresa. Esta consideração colabora com a tendência dos funcionários em buscar a especialização, e indica que o tempo de permanência na equipe, para quem está busca contínuos desafios e desenvolvimento esteja referenciado com um médio prazo. Em outra pergunta, os integrantes da equipe de TI consideram que as suas motivações com o atual emprego venham totalmente do seu próprio planejamento de carreira, e detrimento às oportunidades de trajetória na empresa.

| | |
|--|---|
| <p>Você e o seu chefe sabem quais são as coisas que mais lhe motivam?</p> |  <p>Sim 33%</p> <p>Não 67%</p> |
| <p>Conhecer a si próprio não é uma tarefa trivial, nem produto acabado; é um processo que nunca termina (VERGARA, 2007).</p> | |

Quadro 34 – Pergunta 22.

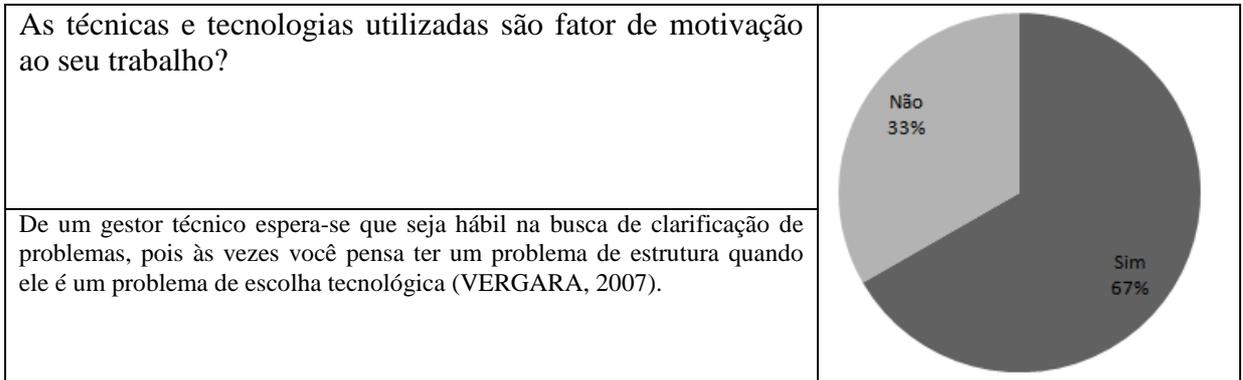
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



Quadro 35 – Pergunta 24.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

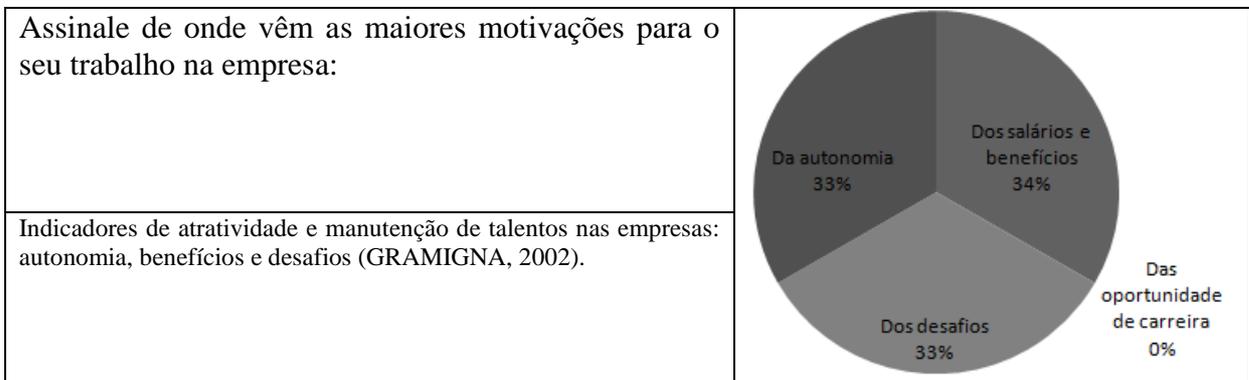
Apesar da boa relação com a liderança, destacado como grande trunfo do gestor da área de TI, 66% dos funcionários declararam que não está esclarecido com a chefia quais os fatores que lhes servem de motivação para o trabalho.



Quadro 36 – Pergunta 23.

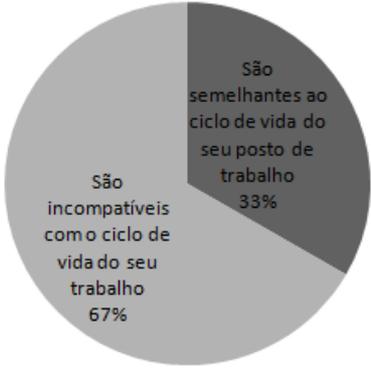
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Se colocado em pauta exclusivamente, a tecnologia utilizada pela empresa é uma importante fonte de estímulo e motivação para os funcionários. Esta percepção reforça a ideia, bastante difundida na área de TI, que o domínio e profunda especialização sobre determinado recurso tecnológico lhes representam segurança no emprego.



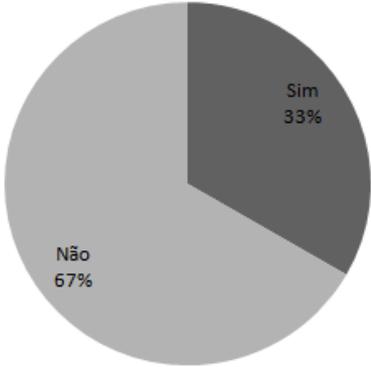
Quadro 37 – Pergunta 30.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| <p>O seu entendimento e pretensões a respeito da sua carreira: *Ciclo de vida é o tempo que o aprendiz leva para chegar a ser um profissional pleno.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>São semelhantes ao ciclo de vida do seu posto de trabalho</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>São incompatíveis com o ciclo de vida do seu trabalho</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Resposta | Porcentagem | São semelhantes ao ciclo de vida do seu posto de trabalho | 33% | São incompatíveis com o ciclo de vida do seu trabalho | 67% |
|--|---|-------------|-------------|---|-----|---|-----|
| Resposta | | Porcentagem | | | | | |
| São semelhantes ao ciclo de vida do seu posto de trabalho | 33% | | | | | | |
| São incompatíveis com o ciclo de vida do seu trabalho | 67% | | | | | | |
| <p>Embora as abordagens convencionais de escolhas de carreira sugerem que a “verdadeira identidade” está dentro das pessoas, na prática as pessoas aprendem sobre si mesmas experimentando, ou seja, fazendo ao invés de pensar (COSTA; CHIUZI, 2009).</p> | | | | | | | |

Quadro 38 – Pergunta 37.

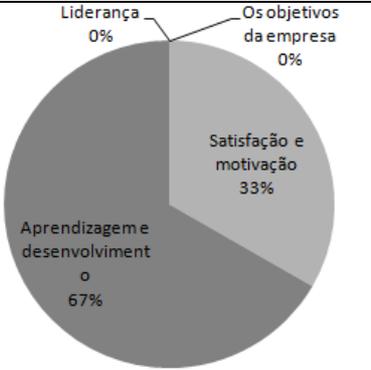
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

| <p>A sua empresa tem condições de absorver as diferenças e mudanças de interesses que permeiam os funcionários conforme a sua idade e grau de instrução?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sim</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Não</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Resposta | Porcentagem | Sim | 33% | Não | 67% |
|--|--|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
| Resposta | | Porcentagem | | | | | |
| Sim | 33% | | | | | | |
| Não | 67% | | | | | | |
| <p>Há diferenças de interesses entre as pessoas conforme a idade, o sexo, o número de filhos, o salário e o grau de instrução, sem importar o cargo que elas ocupam (COSTA; CHIUZI, 2009).</p> | | | | | | | |

Quadro 39 – Pergunta 39.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Mais uma vez os funcionários de TI atribuíram importante valor à autonomia permitida ao seu posto de trabalho, em igual divisão com os desafios da atividade e a remuneração, como ponto de motivação para o seu atual emprego, enquanto ninguém considerou as oportunidades de carreira dentro da empresa como fator estimulador. A fraqueza das trajetórias de carreira dentro da empresa são novamente citadas quando dois terços dos respondentes acham que as suas atividades não tem condições de absorver as expectativas de carreira por muito tempo.

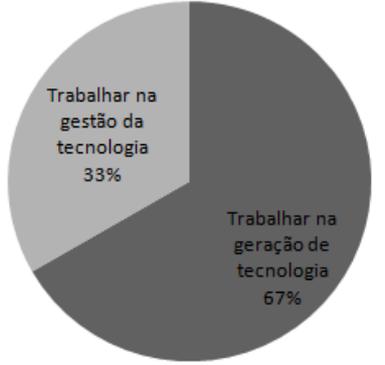
| <p>A sua carreira está mais identificada com:</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificação</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderança</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Os objetivos da empresa</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Satisfação e motivação</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Aprendizagem e desenvolvimento</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Identificação | Porcentagem | Liderança | 0% | Os objetivos da empresa | 0% | Satisfação e motivação | 33% | Aprendizagem e desenvolvimento | 67% |
|---|--|---------------|-------------|-----------|----|-------------------------|----|------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| Identificação | | Porcentagem | | | | | | | | | |
| Liderança | 0% | | | | | | | | | | |
| Os objetivos da empresa | 0% | | | | | | | | | | |
| Satisfação e motivação | 33% | | | | | | | | | | |
| Aprendizagem e desenvolvimento | 67% | | | | | | | | | | |
| <p>As carreiras podem estar identificadas com: liderança, objetivos empresariais, satisfação e motivação, aprendizagem e desenvolvimento (COSTA; CHIUZI, 2009).</p> | | | | | | | | | | | |

Quadro 40 – Pergunta 38.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Uma importante questão levantada nas respostas é que nenhum funcionário declara que a sua carreira está identificada com os objetivos da empresa, e que em sua maioria buscam principalmente desenvolvimento profissional ou satisfação pessoal.

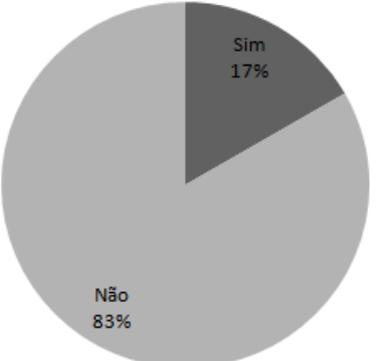
Perguntas com respostas sobre Gestão de Pessoas de TI

| <p>Na sua opinião, o que é mais atrativo ao profissional de TI:</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Opção</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabalhar na geração de tecnologia</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Trabalhar na gestão da tecnologia</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Opção | Porcentagem | Trabalhar na geração de tecnologia | 67% | Trabalhar na gestão da tecnologia | 33% |
|--|---|-------|-------------|------------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| Opção | Porcentagem | | | | | | |
| Trabalhar na geração de tecnologia | 67% | | | | | | |
| Trabalhar na gestão da tecnologia | 33% | | | | | | |
| <p>Nas empresas de tecnologia de informação, o espectro de complexidade de trajetória espera que em menos de cinco anos o profissional passe a ser um gestor de tecnologia, e não um gerador de tecnologia. Apesar desta expectativa, não há preocupação em captar pessoas com inclinação à gestão de tecnologia ao longo de sua trajetória (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 41 – Pergunta 7.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

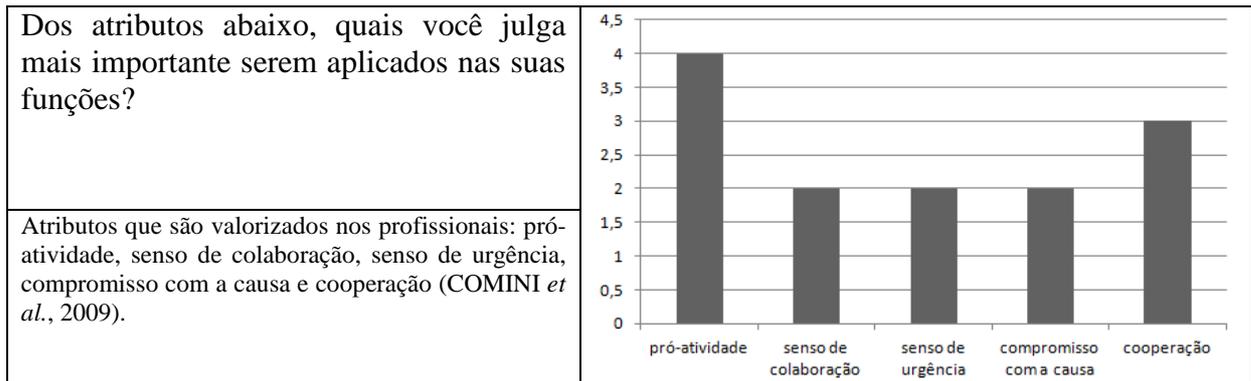
O pouco interesse dos profissionais de TI com as questões de gestão, reclamados por boa parte dos altos diretores das empresas, ficam evidenciados quando dois terços dos funcionários responderam que preferem trabalhar em gerar tecnologias e detrimento a gerir a tecnologia.

| <p>A sua empresa se preocupa em preparar/capacitar substitutos aos profissionais de TI?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sim</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Não</td> <td>83%</td> </tr> </tbody> </table> | Resposta | Porcentagem | Sim | 17% | Não | 83% |
|--|---|----------|-------------|-----|-----|-----|-----|
| Resposta | Porcentagem | | | | | | |
| Sim | 17% | | | | | | |
| Não | 83% | | | | | | |
| <p>Preparar as pessoas para lidar com níveis crescentes de complexidade é adequá-las ao futuro da empresa e ao mercado de trabalho. Ao fazê-lo, a empresa cria espaço para outras pessoas que estão iniciando seu processo de desenvolvimento (DUTRA, 2007).</p> | | | | | | | |

Quadro 42 – Pergunta 10.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Uma deficiência importante apontada pelos funcionários, em 83% das respostas, é que consideram que a empresa não tem se demonstrada preocupada em preparar substitutos, ou criar mecanismos de sobreposição de conhecimentos, sendo que a gestão do conhecimento é, senão o principal, um dos mais importantes remédios contra os males da perda de funcionários.



Quadro 43 – Pergunta 36.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os integrantes da equipe de TI elegeram a pró-atividade como o atributo mais importante para a realização das suas atividades. Isto representa que os postos de trabalho têm se mostrado bastante desafiadores.

Fundamentado nas respostas dos entrevistados, e em conjunto com as referências bibliograficamente citadas como ingrediente da motivação e retenção de talentos, a próxima seção apresenta um quadro com as práticas e fatores de retenção de talentos aspirados ou presentes na realidade da equipe de informática da organização objeto deste estudo.

O Quadro 44 demonstra quais os critérios que a equipe considerou atrativo para os funcionários, os pontos fortes presentes na relação com a empresa e os elementos que julgaram carecer de maior atenção e desenvolvimento, bem como o número das perguntas relacionadas. As respostas a estas perguntas serviram como base na construção do quadro que representa aquilo que os funcionários da equipe de informática da empresa consideram importante, como também os fatores e práticas de retenção de talentos presentes ou deficientes na gestão das pessoas de TI.

| Fatores e práticas atrativas para a equipe | Perguntas |
|--|-----------------------|
| Funções que permitam amplo espaço de atuação, que traspassem por mais de uma atividade. | 1 |
| Ter desafios, trabalhar dinamicamente com bom nível de autonomia. | 3, 18, 35, 2 |
| Trajetórias alternativas, que possibilitem mais de uma oportunidade de desenvolvimento profissional dentro da empresa. | 12 |
| Oportunidade de desenvolvimento e especialização técnica. | 13, 17, 35, 14, 38, 7 |
| Compartilhar a responsabilidade do desenvolvimento da carreira com a empresa. | 16, 5 |

| Pontos fortes | Perguntas |
|---|------------------|
| A remuneração é ponto importante positivamente, e está satisfatoriamente em acordo com o mercado de trabalho. | 15, 9 |
| A liderança da equipe é um aspecto muito favorável, seja técnica ou afetivamente. | 20, 24 |
| O desenvolvimento das atividades permite um bom nível de autonomia, com orientação coerente. | 40 |
| A rotatividade é representativamente controlada. | 28 |
| O negócio da empresa possibilita aprofundamento técnico coerente com o tempo média de permanência dos profissionais de TI nas empresas. | 6, 19, 37, 39 |
| As tecnologias utilizadas na empresa são ponto positivo na motivação da equipe. | 23 |
| Pontos fracos | Perguntas |
| Esclarecimento de competências necessárias, expectativas e estratégias da TI e da empresa. | 4, 26, 27, 22 |
| Programas e planos de valorização dos funcionários sejam mediante remuneração, desenvolvimento ou promoção. | 11, 21, 25 |
| Criar eventos de capacitação, renovação e reciclagem das habilidades. | 32, 29, 31, 10 |
| Delinear carreiras, de modo que se consiga determinar a situação atual do funcionário dentro das trajetórias. | 8 |

Quadro 44 – Fatores de retenção de talentos referidos pela equipe de TI.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Posterior à construção do quadro de práticas e fatores de retenção de talentos referidos pela equipe de TI da empresa a partir das respostas às perguntas do questionário, este foi colocado em discussão com os funcionários de informática da operadora de planos de saúde para que fosse avaliado. Esta análise pretendeu submeter as percepções do pesquisador à crítica da equipe, que pode determinar prioridades e níveis de importância a cada fator, assim como acrescentar práticas que julgassem pertinentes ou excluir aspectos que desconsiderassem como favorecedores à retenção dos talentos na empresa.

A determinação do quadro de fatores e práticas à luz da equipe obedeceu à ideia de Dutra (2007), que determina que a concepção do sistema deva ser coletiva e envolver todas as pessoas interessadas no processo de desenvolvimento dos sistemas de gestão de pessoas. O Quadro 45 é o resultado da avaliação da equipe de TI da empresa sobre os itens do Quadro 44, e determina o que a equipe formalizou como pertinente para a retenção dos talentos.

A disposição dos fatores representa a prioridade que a equipe atrelou ao assunto, enquanto que a coluna status indica se o item está presente no ambiente da empresa, se ele

existe mas precisa ser melhorado ou formalizado, ou ainda se a prática não é encontrada na empresa e precisa ser totalmente desenvolvida.

| Fatores e práticas que favorecem a retenção de talentos da equipe de TI | Status |
|--|---------------|
| Oportunidades de desenvolvimento e especialização técnica. | Desenvolver |
| Remuneração competitiva com o mercado de trabalho. | Presente |
| Planos e programas de reconhecimento aos funcionários. | Formalizar |
| Mapas de carreira que determinem a situação atual do funcionário dentro das trajetórias profissionais. | Formalizar |
| Liderança exercida de maneira positiva tanto técnica quanto afetivamente. | Presente |
| Atividades que permitam um bom nível de autonomia, com orientação coerente. | Presente |
| Utilizar-se de tecnologias atraentes e motivadoras. | Presente |
| Esclarecimento de competências necessárias, expectativas e estratégias da TI e da empresa. | Desenvolver |

Quadro 45 – Fatores que favorecem a retenção de talentos na equipe de TI.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Em uma primeira análise sobre os quadros pode-se compreender que o nível de satisfação dos funcionários da equipe de TI da empresa está em um patamar mediano crescente. É possível perceber que os fatores ou práticas existentes na empresa, ainda que importantes, são referidos com prioridades menores. Destaca-se também a necessidade de se formalizar e aperfeiçoar itens que estão ligados principalmente com o esclarecimento expectativas e modelos de recompensas. Diante do quadro é aceitável que, os itens de menor prioridade são relativos, em sua maioria, justamente aquilo que já está presente na empresa, e que passam a representar não mais uma prioridade de implementação, e sim um reconhecimento do esforço da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de determinar fatores que influenciam a retenção de talentos, independente do setor, área ou empresa em estudo, é, em qualquer instância, um grande desafio. Este assunto pode ser classificado como infinito, uma vez que, dado a envergadura e as inúmeras variáveis influenciadoras, este tipo de pesquisa se revelou exponencialmente complexo na medida em que se aprofunda o assunto.

No desenvolvimento deste trabalho, as dificuldades de se estudar a gestão das pessoas de TI da operadora de planos de saúde já se evidenciaram nas primeiras atividades, que envolviam descrever as práticas que estavam sendo utilizadas pela empresa para gerir os funcionários de TI. Formalmente, os integrantes da equipe não sabiam, ou sabiam muito pouco, descrever o que a empresa praticava a respeito de gestão de pessoas. Mas, se pensarmos que os períodos avançavam, sejam pela ótica mensal ou anual, e a equipe de informática da empresa continuava a existir, algo estava sim sendo praticado pela empresa para gerir e manter estas pessoas nos seus postos de trabalho.

Diante desta situação, se buscou nas referências bibliográficas aquilo que os estudiosos elegem como fatores ou práticas de gestão de pessoas que favorecessem a retenção de talentos, e então foi elaborada uma maneira - o questionário - de extrair das considerações dos funcionários a presença (ou não) dos fatores no ambiente de trabalho da equipe de informática da operadora de planos de saúde.

Em conjunto com o esclarecimento da atual situação da gestão feita sobre as pessoas de TI da empresa, as questões levantadas pelas referências bibliográficas permitiram comparar o portfólio das ferramentas - formais ou informais - utilizadas na empresa com a estrutura de fatores de retenção de talentos destacados pela literatura. Este trabalho não só possibilitou buscar os fatores de retenção de talentos na bibliografia, como também indagar aos funcionários da equipe de informática quais eles reconheciam no seu dia-a-dia, quais estavam compatíveis com os seus próprios critérios de satisfação, e, até certo ponto, quais eles ignoravam como importantes à retenção de talentos.

Este confronto foi viabilizado por uma discussão de avaliação realizada entre o autor e os integrantes da TI, na qual estes consideravam válidos ou inválidos os levantamentos que o autor fez sobre a realidade da gestão de pessoas praticada pela empresa e sobre as respostas que os funcionários deram ao questionário.

Estas fases deste trabalho, que envolveram a identificação das práticas utilizadas pela empresa, pesquisa bibliográfica sobre o que os estudiosos citam como fatores importantes à retenção de talentos, levantamento das considerações dos funcionários de TI e confronto com a avaliação da própria equipe, estavam envolvidas com os objetivos específicos desta pesquisa, e colaboraram com o objetivo geral de criar uma lista de critérios e fatores aos quais os integrantes da equipe de TI da empresa elegeram como os fatores que atuam, ou podem atuar, como favorecedores da retenção de talentos da equipe de TI da empresa.

Este trabalho se apresentou limitado quanto à singularidade do estudo, que foi aplicado somente sobre a equipe de TI da específica empresa. Outro ponto limitador desta pesquisa é o tempo relativamente curto para desenvolver o assunto de maneira que possibilitasse maiores explorações e conclusões ainda mais reveladoras, principalmente no aprofundamento dos meandros que envolvem a mente humana, e aquilo que pode representar critério de motivação ou aspecto de satisfação a cada indivíduo. Sendo a gestão de pessoas um assunto muito mais antigo do que as tecnologias de informação, e as experiências e referências sobre o assunto muito mais vastas, a complexidade do assunto gestão de pessoas pode sim ser considerada uma limitação deste trabalho.

Ainda assim, o trabalho revelou ao pesquisador que o problema de retenção de talentos é pertinente mais a situação atual do mercado de TI no Brasil do que especificamente ao perfil pessoal dos profissionais de informática. Mesmo que, geralmente, os profissionais desta área são reconhecidos como possuidores de um perfil diferenciado, o trabalho demonstrou que as aspirações e expectativas das pessoas que trabalham com informática são fundamentalmente semelhantes a dos profissionais de qualquer outro setor, e estão à mercê dos mesmos problemas, principalmente aqueles ligados ao passar do tempo. Ao longo da pesquisa, as referências bibliográficas, ainda que reconheçam que o atual mercado de TI tenha particularidades que influenciem fortemente na movimentação dos profissionais, não atribuem características determinantemente diferenciais aos critérios de satisfação e motivos de retenção para estes profissionais.

Este trabalho colaborou com o crescimento do pesquisador no tocante a clareza das tarefas de administração de TI, uma vez que a função de gerir esta área compreende muito mais do que gerir apenas a tecnologia e a sua aplicação, pois gerencia questões igualmente importantes, que passam desde projetos e metodologias até chegar nas questões que envolvem a liderança de pessoas.

Os trabalhos desenvolvidos nesta pesquisa possibilitaram ainda compreender a naturalidade das mudanças. As mudanças estão por todas as partes, e neste contexto,

encontram-se nos mercados, nos negócios, nas tecnologias, nas aspirações das pessoas, e, principalmente, atreladas ao passar do tempo, de modo que não se tem como perpetuar a presença das pessoas nas empresas. Esta situação fica reconhecida no fato de que, nem as próprias pessoas que ocupam os postos de gestão de pessoas nas empresas pretendem estar no mesmo lugar por muito tempo. Dentro desta ideia, o pesquisador valoriza o trabalho de desenvolvimento de trajetórias, não no sentido de impedir que as pessoas saiam das empresas, mas no aspecto de estender ao máximo o período de permanência dos funcionários na empresa, ao mesmo tempo em que mantém a motivação destes em nível satisfatório.

Assim como todo o curso, em cada uma das disciplinas da sua grade curricular, este trabalho de conclusão permitiu que o autor conhecesse e, no caso particular de gestão de pessoas, se aprofundasse em assuntos absolutamente inerentes aos cargos de administração de tecnologia da informação.

No tocante à realidade da equipe de TI da empresa objeto deste estudo, o trabalho esclareceu pontos aos quais os funcionários esperam que a empresa trabalhe em favor das suas motivações, como, de igual importância, revelou que existem no ambiente de informática da empresa destacados pontos positivos que, mesmo reconhecidos, estavam elucidados apenas informalmente. Se os funcionários se mantêm na equipe de TI da empresa por um período maior do que a média do setor, é porque estão presentes no ambiente de trabalho aspectos que lhes motivam a permanecer na empresa. Os resultados desta pesquisa e as avaliações dos funcionários puderam trazer à luz estes pontos, e determinaram que, sem (ou com poucas) ferramentas formais, as lideranças (principalmente a imediata) tem sim exercido ações que agem positivamente sobre a satisfação e motivação dos funcionários de TI. Se por um momento os funcionários, ou o gestor, não sabiam discorrer sobre o que o ambiente tinha de positivo, os resultados deste trabalho lhes deram, neste sentido, argumentos para a discussão.

O trabalho possibilita ainda à empresa saber quais os aspectos os funcionários possuem nas suas “listas” de fatores importantes para a retenção de talentos e que ainda não estão sendo atendidos pela empresa. Destaca-se neste contexto que, ainda que existam fatores significativos a serem atendidos, a principal carência da empresa, neste momento, parece estar na formalização das suas políticas, seja na divulgação das estratégias, definição alinhada dos objetivos do setor com as aspirações da empresa, e esclarecimentos das expectativas relativas ao trabalho dos funcionários. Como na maioria dos planos de melhorias, o primeiro passo se resume a detalhar a situação atual, para depois sejam desenvolvidos planos de ação sobre a realidade, e nisto o trabalho pode ser aplicado, para que futuras ações se iniciem sabendo quais fraquezas devam ser atacadas, e quais forças podem ser exploradas.

O aproveitamento das informações levantadas sobre a situação atual da motivação dos funcionários de TI com o trabalho permitiria à empresa atuar na potencialização das suas forças (agora com reconhecidos pontos positivos) e tratamento das suas fraquezas, o que poderia determinar à empresa um representativo poder de antecipação e trabalho prévio sobre as expectativas dos funcionários, de modo que estes sofram menos investidas sedutoras por parte do mercado de trabalho.

As sugestões de trabalhos futuros sobre o desenvolvido nesta pesquisa ficam por conta do aproveitamento dos fatores de retenção de talentos levantados neste trabalho como conteúdo inicial na construção de um sistema de gestão de pessoas para a área de TI da própria empresa, de modo que seja atendida a vontade dos funcionários de reconhecerem o seu atual estado profissional dentro das carreiras, trajetórias e expectativas da empresa.

Afora o desenvolvimento dos sistemas de gestão de pessoas, é de igual importância a adoção de ferramentas de gestão do conhecimento, pois o trabalho revelou que estas duas veias de gestão são complementares, e que o esforço em uma delas pode ser esvaziado pela fraqueza da outra, e que tanto a gestão de pessoas pode ser debilitada por uma má gestão do conhecimento, quanto a gestão do conhecimento pode se tornar ineficiente por uma precária gestão de pessoas.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo A.; ABBAD, Gardenia S.; MENESES, P. P. M; ZERBINI, Thaís. **A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais**. São Paulo: EnANPAD, 2009.

ALMEIDA, Keneth N. T.; SILVA, Wendel A. C.; PAIM, Lucia R. C.; **Dualidade e Contradições em Provedores de Internet: Investigando a Gestão de Pessoas em Organizações Tecnológicas Dinâmicas**. 2004. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=814>. Acesso em: 12 mar. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

CARBONE, Pedro P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE, João B. D.; VILHENA, Rosa M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASARIN, Bruna P. **Políticas e Práticas para Retenção de Talentos em Empresas de Tecnologia da Informação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Inteligência Competitiva). PUC-RS, Porto Alegre, RS, 2010.

COMINI, Graziella M.; MATSUZAKI, Hugo; BOSE, Mônica; SILVA, Maira P. Mapeamento de Competências Individuais em Organizações do Terceiro Setor: um estudo de casos. In: XXXIII EnANPAD, **Anais...** São Paulo: 2009.

COSTA, Luciano V.; CHIUZI, Rafael M. Diversidade nas Organizações: Considerações dos Trabalhadores sobre uma Excelente Empresa para se Trabalhar. In: XXXIII EnANPAD, **Anais...** São Paulo: 2009.

DUTRA, Joel S. **Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron, 2002.

GUIMARAES E BORGES, Renata S. Gestão do Conhecimento entre os Profissionais de TI e a Importância do Comprometimento no Trabalho. In: XXXV EnANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

IANNINI, Túlio O. **Pesquisa do perfil dos profissionais de tecnologia da informação**. 2010. Disponível em < http://www.tirio.org.br/media/pesquisa_perfil sintese.pdf >. Acesso em: 24 mar. 2012.

JOSEMIN, Gilberto C. Capacidades Dinâmicas de TI. In: XXXIV EnANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, Isolda V.; SANTANNA, Anderson S. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. In: XVIII EnANPAD, **Anais...** São Paulo: 2004.

MAÇADA, A. C. G. **Impacto dos investimentos em TI nas variáveis estratégicas e na eficiência dos bancos brasileiros.** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1845/000310130.pdf?sequence=1>> . Acessado em: abr. 2012.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARZANI, Bianca S.; FURTADO, André T., FREITAS, Adriana G. Metodologia de Avaliação de Competências Tecnológicas, Organizacionais e Relacionais. In: XVIII EnANPAD, **Anais...** São Paulo: 2004.

MERCADO TI. **Investindo nas pessoas.** Porto Alegre: SEPRORGS, mar.-abr. 2008. Disponível em <http://www.seprorgs.org.br/upload/seprorgs_revistas/25.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência e educação:** Porto Alegre, v 9, n 2, p 191 – 211, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

MOURA, Mariana. **Desafios para a gestão de pessoas na área de TI.** Disponível em <<http://gramadosite.com.br/economiaenegocios/autor:redacao5/id:17121/xcoluna:1/xautor:1>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PENTEADO, Arlindo S.; SILVA, José R. G. A Tentativa de Reforço de Um Perfil Desejado de Funcionário e Seus Efeitos Sobre a Orientação das Identidades nas Situações de Mudança Organizacional. In: XVIII EnANPAD, **Anais...** São Paulo: 2004.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de. **Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistemas de informação.** Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n2/v2n2a09.pdf>>. Acessado em: mar. 2012.

SILVEIRA, Victor N. S.; MIRANDA, David L. A. Estratégias De Gestão De Pessoas E As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual No Contexto Da Gestão Estratégica De Pessoas. In: XXXV EnANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A

As perguntas são relacionadas com a empresa em que você atua, gestão de pessoas, gestão de pessoas de TI, motivação, atração e retenção de funcionários.

1 - Você considera que o espaço ocupacional de uma função, em termos de motivação ao funcionário é (DUTRA, 2007):

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante

2 - Das características abaixo, qual você considera mais importante para a relação da empresa com o empregado (Dutra, 2007)?

- Disciplina
- Autonomia

3 - Como funcionário, das opções abaixo, qual você considera mais importante (DUTRA, 2007)?

- Cumprir metas
- Ter desafios

4 - As competências necessárias ao desempenho da sua função estão (DUTRA, 2007):

- Basicamente entendidas
- Satisfatoriamente conhecidas
- Bem esclarecidas

5 - O que estimula o seu desenvolvimento profissional (DUTRA, 2007)?

- Você mesmo
- A carreira dentro da empresa

6 - Na empresa em que você atua, as maiores motivações vêm das possibilidades de (DUTRA, 2007):

- Valorização/remuneração
- Desenvolvimento/especialização
- Trajetória/movimentação

7 - Na sua opinião, o que é mais atrativo ao profissional de TI (DUTRA, 2007):

- Trabalhar na geração de tecnologia
- Trabalhar na gestão da tecnologia

- 8 - A carreira de TI dentro da sua empresa possui mais do que uma trajetória alternativa (DUTRA, 2007)?
- Sim
 - Não
- 9 - O que determina o critério de remuneração utilizado na sua empresa (DUTRA, 2007)?
- A agregação de valor do profissional
 - A formação
 - A função
 - O mercado de trabalho
- 10 - A sua empresa se preocupa em preparar/capacitar substitutos aos profissionais de TI (DUTRA, 2007)?
- Sim
 - Não
- 11 - As formas de valorização na sua empresa são na maioria das vezes (DUTRA, 2007):
- Ativas
 - Reativas
- 12 - Na sua opinião, qual empresa é mais atrativa (DUTRA, 2007):
- Aquela com carreiras definidas
 - Aquela com alternativas variáveis de trajetória profissional
- 13 - Na sua opinião, qual carreira é mais atrativa (DUTRA, 2007):
- Generalista
 - Especialista
- 14 - Você considera mais atrativo ao funcionário (DUTRA, 2007):
- Políticas definidas de reconhecimento e valorização
 - Programas de capacitação e desenvolvimento
- 15 - Na sua opinião, que ferramenta tem maior poder de retenção de um empregado que atingiu o limite na sua função dentro da empresa (DUTRA, 2007)?
- Remuneração
 - Segurança no emprego
 - Mudança de trajetória na carreira dentro da empresa
- 16 - Na sua opinião, o desenvolvimento do profissional é responsabilidade (DUTRA, 2007):

Do funcionário

Da empresa

17 - O que mais lhe atrai profissionalmente (VERGARA, 2007):

Cargo de liderança

Oportunidade de especialização

18 - O que mais lhe atrai profissionalmente (VERGARA, 2007):

Dominar as atividades desempenhadas

Trabalhar com desafios

19 - A maior fonte das suas motivações para atuar no atual emprego é (VERGARA, 2007):

O seu planejamento de carreira

As oportunidades da empresa

20 - As maiores virtudes da liderança da sua equipe são (CARBONE *et al.*, 2006):

Habilidades técnicas

Habilidades de gestão

21 - Na sua equipe, os reconhecimentos costumam vir (VERGARA, 2007):

Do chefe

Dos colegas de equipe

Dos clientes da sua atividade

Da empresa

22 - Você e o seu chefe sabem quais são as coisas que mais lhe motivam (VERGARA, 2007)?

Sim

Não

23 - As técnicas e tecnologias utilizadas são fator de motivação ao seu trabalho (VERGARA, 2007)?

Sim

Não

24 - Assinale as características mais presentes na liderança da equipe de TI da sua empresa (VERGARA, 2007):

Dinamismo

Senso de oportunidade

Habilidade em negociar

Habilidade de relacionamento interpessoal

Motivação para o trabalho

25 - Os impactos das atuais políticas de gestão de pessoas na área de TI da sua empresa são (CARBONE *et al.*, 2006):

- Positivos
- Neutros
- Negativos

26 - Estão esclarecidas formalmente as competências internas disponíveis na equipe de informática da sua empresa (CARBONE *et al.*, 2006)?

- Sim
- Não

27 - As estratégias da TI estão alinhadas com as estratégias da empresa (CARBONE *et al.*, 2006)?

- Totalmente
- Parcialmente
- Não sei

28 - A rotatividade dos funcionários de informática na equipe da sua empresa é (GRAMIGNA, 2002):

- Alta
- Muito impactante
- Contornável

29 - Na TI da sua empresa, as necessidades de investimentos são necessárias mais em (GRAMIGNA, 2002):

- Pessoas
- Tecnologia

30 - Assinale de onde vêm as maiores motivações para o seu trabalho na empresa (GRAMIGNA, 2002):

- Dos salários e benefícios
- Das oportunidades de carreira
- Dos desafios
- Da autonomia

31 - A sua empresa demonstra ser mais (GRAMIGNA, 2002):

- Atenta ao potencial de desenvolvimento dos funcionários
- Conformada com as limitações dos empregados

32 - Os investimentos em desenvolvimento feitos na sua equipe estão em acordo com as competências essenciais de cada posto de trabalho (GRAMIGNA)?

- Sim
- Não

33 - Na sua empresa, quem mais impede melhorias são as limitações (ALMEIDA; SILVA; PAIM, 2004):

- Profissionais
- Tecnológicas

34 - Você tem esclarecido os valores a respeito de talentos, habilidades, motivações e atitudes que você busca para sua carreira (KILIMNIK; CASTILHO; SANTANNA, 2004)?

- Sim
- Não

35 - Assinale as âncoras da sua carreira (DUTRA, 2007):

- Empreendedorismo
- Competência técnico-profissional
- Estilo de vida
- Desafios
- Segurança
- Dedicção
- Liderança

36 - Dos atributos abaixo, quais você julga mais importante serem aplicados nas suas funções (COMINI *et al.*, 2009, p.10)?

- pró-atividade
- senso de colaboração
- senso de urgência
- compromisso com a causa
- cooperação

37 - O seu entendimento e pretensões a respeito da sua carreira (COSTA; CHIUZI, 2009):

- São semelhantes ao ciclo de vida do seu posto de trabalho
- São incompatíveis com o ciclo de vida do seu trabalho

38 - A sua carreira está identificada com (COSTA; CHIUZI, 2009):

- Os objetivos da empresa
- Satisfação e motivação
- Aprendizagem e desenvolvimento

Liderança

39 - A sua empresa tem a condições de absorver as diferenças e mudanças de interesses que permeiam os funcionários conforme a sua idade e grau de instrução (COSTA; CHIUZI, 2009)?

Sim

Não

40 - O que está mais presente no seu ambiente de trabalho (ALMEIDA *et al.*, 2009):

Controle e supervisão

Autonomia e orientação