

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Amanda Cristina Martins

**FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE
TECNOLOGIA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2013

Amanda Cristina Martins

**FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE
TECNOLOGIA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professora Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2013

Amanda Cristina Martins

FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE
TECNOLOGIA DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 04 de dezembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Valmíria Carolina Piccinini- UFRGS

Orientador – Professora Cláudia Simone Antonello - UFRGS

RESUMO

O presente trabalho se dedica a compreender os fatores determinantes para o ingresso e permanência de profissionais da área de tecnologia da informação nas organizações do mercado de trabalho de Porto Alegre. A fim de obter essas informações foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, com aplicação de um questionário auto respondente enviado por e-mail para profissionais da área em questão. O questionário foi elaborado a partir da literatura a cerca do tema. Foram obtidas 126 respostas válidas, e verificou-se que os profissionais consideram os desafios que o trabalho proporciona, salário, flexibilidade no trabalho, possibilidade de crescimento, clima organizacional, liderança, autonomia no desempenho das atividades, e localização, como fatores mais relevantes quando selecionam uma empresa para ingressar e permanecer.

Palavras chaves: atração e retenção, rotatividade, profissionais de tecnologia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Percentual de profissionais de tecnologia empregados	31
Figura 2: Gênero dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre	32
Figura 3: Escolaridade dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre.....	33
Figura 4: Idade dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre	33
Figura 5: Empresa que os profissionais de tecnologia de Porto Alegre atuam.....	34
Figura 6: Cargo dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre	34
Figura 7: Tempo de empresa dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre	35
Figura 8: Intenção de permanência do profissional de tecnologia nas empresa	36
Figura 9: Frequência que os profissionais de tecnologia buscam oportunidades de emprego	37
Figura 10: Motivos que levaram os profissionais de tecnologia ingressar nas empresas	39
Figura 11: Fatores que agradam os profissionais de tecnologia nas empresas.....	41
Figura 12: Fatores que fariam os profissionais de tecnologia trocar de emprego..	44
Figura 13: Fatores que menos agradam os profissionais de tecnologia nas empresas em que atuam	46
Figura 14: Satisfação dos profissionais de tecnologia quanto ao retorno dos processos seletivos, profissão, emprego, mercado	47
Figura 15: Buscar por oportunidades de trabalho e tempo de empresa	50
Figura 16: Satisfação com emprego e busca por oportunidades de trabalho	51
Figura 17: Satisfação com emprego e tempo que pretende permanecer na empresa	52
Figura 18: Idade e cargo	52
Figura 19: Tempo de empresa e cargo.....	53
Figura 20: Tempo que pretende permanecer na empresa e cargo.....	54
Figura 21: Frequência que olha as oportunidades de emprego e cargo	55
Figura 22: Cargo e fatores que levaram a ingressar na empresa atual.....	57
Figura 23: Cargo e fatores que mais agradam nas empresas em que trabalham ..	59
Figura 24: Cargo e fatores que menos agradam nas empresas em que atuam.....	60
Figura 25: Tempo que pretende permanecer na empresa e fator que mais agrada na empresa atual	62
Figura 26: Tempo que pretende permanecer na empresa e fator que faria sair da empresa atual	64
Figura 27: Frequência que olha o mercado de trabalho e fator que menos agrada na empresa atual	65
Figura 28: Fatores que levaram a ingressar na empresa e fatores que agradam na empresa atual	68
Figura 29: Fatores que fariam sair da empresa e fatores que menos agradam na empresa atual	70
Figura 30: Fatores que fariam sair da empresa e fatores que fizeram ingressar na empresa atual	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. JUSTIFICATIVA	9
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1. ROTATIVIDADE.....	12
2.2. ATRAÇÃO E RETENÇÃO	15
2.3. FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO	17
2.4. PROFISSIONAIS E MERCADO DE TI.....	21
3. METODOLOGIA	26
3.1. MÉTODO DA PESQUISA.....	26
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA	26
3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4.1. PERFIL DOS PESQUISADOS	31
4.2. MOTIVOS DE INGRESSO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO	35
4.3. INTENÇÃO DE SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO	42
4.4. SATISFAÇÃO	46
4.5. INTENÇÃO DE SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO E PERFIL	49
4.6. ATRAÇÃO E RETENÇÃO E PERFIL.....	55
4.7. FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS.....	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	79
ANEXO A- QUESTIONÁRIO.....	83

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia muito se fala na escassez de profissionais para o preenchimento de vagas em tecnologia, programação de computadores, desenvolvimento de software, análise de sistemas, especialistas em infraestrutura, gerente de projetos de TI, dentre outros. Em 2012 alguns jornais noticiaram, por exemplo, que as empresas do Tecnosinos juntas possuíam “200 vagas abertas e podem chegar a duas mil no ano que vem (2013), com a ampliação de duas gigantes do setor” (GONÇALVES, 2012). Conforme divulgado, acredita-se que algumas vagas permanecem em aberto durante meses e que os profissionais com ampla experiência são os mais difíceis de serem recrutados. Isso ocorre porque, de acordo com Soares, 2012, “a demanda por talentos no País é maior do que o número de jovens que saem anualmente das universidades”.

A Brasscom (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação) em seu estudo sobre O Mercado de Profissionais de TI no Brasil divulgou que é alto o nível de evasão nos cursos de graduação relacionados à TIC. Segundo a associação, se formam anualmente apenas 13% dos ingressantes desses cursos, nos oito estados pesquisados.

O “apagão” de mão de obra de TI está se mostrando tão importante para a economia do país que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior está estudando a possibilidade de realizar um censo dos profissionais de tecnologia em todo o país. Esse estudo foi sugerido pelo Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia devido ao receio de que a falta dessa mão de obra possa comprometer o crescimento do país no médio e no longo prazo (CIO, 2011).

Uma das consequências mais visíveis dessa falta de mão de obra especializada na área são os altos salários pagos aos profissionais do mercado. Muitas empresas se vêm com poucas alternativas para atrair profissionais. E, com a alta demanda por serviços, os empregadores acabam aumentando os salários dos profissionais a fim de atraí-los e retê-los. Uma pesquisa da “*Hays* aponta que o setor de TI recebe uma média de salário bruto mensal 16,54% maior, sem contar bônus, benefícios e outras premiações” (SOARES, 2013). Já o estudo da Brasscom mostra que em 2010 o salário inicial dos profissionais qualificados em cursos relacionados a TIC variava entre R\$2208,00 à R\$4842,00. Além disso, no período entre 2003 e 2010 os profissionais dessa área tiveram reajustes salariais maiores do que a inflação (IPCA) na maioria dos estados analisados. No Rio Grande do Sul o aumento salarial acumulado do período foi

de 1,7% a mais do que a inflação, para os salários iniciais. Nesse mesmo período o Observatório SOFTEX concluiu que a média salarial dos profissionais da Indústria Brasileira de Software de Serviços de TI era maior que o dobro da média salarial total do Brasil (2011).

Frente às dificuldades do mercado de mão de obra algumas instituições interessadas no assunto vêm estudando o comportamento dos profissionais e questionando-os sobre suas escolhas. As pesquisas mais recentes trazem que, na maioria das vezes, o profissional tende a escolher uma organização para trabalhar por motivos como a perspectiva de fazer carreira dentro da empresa, reconhecimento do trabalho, oportunidade de aprender e realizar treinamentos, bons benefícios, desafios e responsabilidades no trabalho. Hein (2012), afirma que a nova geração de profissionais está em busca de empresas que proporcionem um trabalho relevante e um horário flexível. Além da satisfação com o trabalho Hein traz que “de acordo com estatísticas recentes do BLS os funcionários que trabalham remotamente trabalham em média uma hora a mais a cada dia” (2012).

Uma consequência do mercado de mão de obra de TI aquecido é a alta rotatividade de pessoal. A pesquisa da *Hays Executive* aponta que os profissionais de alta gestão da área de tecnologia permanecem nas empresas, em média, 2,6 anos (Soares, 2013). Conforme consultores da *Hays*, essa rotatividade elevada pode trazer perdas para as empresas.

De acordo com o estudo publicado pelo Observatório SOFTEX os profissionais da Indústria Brasileira de Software de Serviços de TI se destacam por ser o segundo setor em que houve maior troca de emprego durante o período estudado, entre 2006 e 2009. Em 2006, 26,8% dos profissionais com vínculo empregatício trocaram de emprego no prazo de um ano. Em 2007 29,1% dos profissionais saíram do emprego atual, em 2008 31,5% dos profissionais mudaram de empresa e em 2009 28,5%. Esse setor apresentou índice de rotatividade menor apenas do que a construção civil em três dos quatro anos pesquisados (SOFTEX, 2011).

Outro problema que assusta são as previsões. O Observatório SOFTEX acredita que a falta de mão de obra na área de TI deverá crescer nos próximos anos. De acordo com essa fonte, em 2013, no cenário esperado haverá um déficit de 140 mil profissionais especializados (SOFITEX, 2011).

O mercado gaúcho está entre os seis estados brasileiros com maior número de empresas de desenvolvimento de software de TI, de acordo com o estudo realizado pela

Brasscom. Dados publicados no Jornal da Ciência apontam ainda que no início do ano de 2013 haviam no Rio Grande do Sul cerca de “1,5 mil empresas de software e serviços de TI, que empregam 40 mil trabalhadores e faturam R\$3,5 bilhões anuais. As empresas gaúchas respondem por 6,5% da demanda nacional e apenas 20% da estadual” (FILHO, 2013).

Somado a um mercado aquecido, Schuster (2008), revela em sua pesquisa que a principal dificuldade das empresas em preencher as vagas do mercado de tecnologia “está sendo a falta de profissionais qualificados que consigam atender a demanda das empresas” (p. 41).

Frente a um mercado de software e tecnologia altamente aquecido no Brasil e no mundo, com grande demanda por profissionais qualificados na área, com a expectativa de crescimento para os próximos anos e com a falta de material científico publicado a cerca do tema, muitas empresas procuram entender o perfil do profissional de TI para poder atraí-los e retê-los em suas empresas. Tendo em vista essas dificuldades, esse trabalho buscará responder a questão: **Quais os fatores que influenciam o profissional capacitado em tecnologia da informação a ingressar e permanecer em uma empresa?**

Para responder esta indagação estabeleceu-se como objetivo geral: Compreender os fatores determinantes para o ingresso e permanência de profissionais da área de tecnologia da informação nas organizações do mercado de Porto Alegre.

Com intuito de atender o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar os aspectos que contribuem para que o profissional de tecnologia da informação se candidate a uma oportunidade de trabalho na ótica dos pesquisados.
- b) Identificar e analisar os aspectos que contribuem para que um profissional de tecnologia da informação busque novas oportunidades de trabalho.
- c) Entender a intenção de rotatividade dos profissionais que atuam no mercado de tecnologia de Porto Alegre.

1.1. JUSTIFICATIVA

Atento as questões de crescimento do setor de tecnologia no país e com a perspectiva do aumento constante de vagas para profissionais qualificados nessa área as empresas estão preocupadas em saber quais são os fatores que atraem novos colaboradores para suas organizações e o que essas companhias podem fazer a fim de segurar esses funcionários, retendo o conhecimento especializado. Essa preocupação está vinculada às perdas geradas pela quebra de continuidade dos projetos que a alta rotatividade traz para as empresas.

Inúmeras empresas se mostram preocupadas com a escassez de mão de obra especializada nesse setor e com a elevada taxa de rotatividade dos profissionais elas acabam realizando ou encomendando pesquisas para entender melhor as movimentações do mercado. Contudo, pouco se encontrou sobre o que realmente faz com que esse profissional troque de empresa, principalmente publicações científicas a cerca do tema.

Dessa forma, essa pesquisa buscou entender a opinião de diversos profissionais da área de tecnologia quanto aos fatores que tornam as empresas mais atraente para se ingressar e permanecer nela. Os respondentes foram: analistas de sistemas, desenvolvedores de software, gerentes de projetos, arquitetos de software, testadores de software e analistas de infraestrutura.

Essa pesquisa será disponibilizada para empresas que atuam no mercado de tecnologia e para profissionais da área de recursos humanos que tem como objetivo recrutar trabalhadores especializados. Esse estudo pretende auxiliar as empresas a definir no que investir, quando se fala em pessoas, a fim de atrair os melhores profissionais e auxiliar os recrutadores a melhor definir os aspectos a serem divulgados em um processo de prospecção de novos colaboradores, além de contribuir para academia acerca deste campo de conhecimento.

Desta forma o presente trabalho esta constituído da seguinte estrutura: além desta introdução, o capítulo 2 onde é abordado o referencial teórico que norteou o desenvolvimento do estudo, tendo sido tratado os temas rotatividade, fatores de atração e retenção de profissionais e como o mercado de tecnologia está se movimentando atualmente. O capítulo 3 onde é exposto a metodologia utilizada para a aplicação da pesquisa a qual esse estudo se propõe, bem como a amostra de profissionais

respondentes e a forma com que foram coletados os dados. O capítulo 4 apresenta os resultados e as análises obtidas a partir da pesquisa realizada com os profissionais de tecnologia de Porto Alegre. Por fim, o capítulo 5 traz as considerações finais do trabalho, onde são apresentados os principais aspectos encontrados, as principais contribuições dessa pesquisa e sugestões para futuros estudos.

2. REVISÃO TEÓRICA

É unânime, entre os autores que tratam da importância dos profissionais para as organizações, que são as pessoas os responsáveis por trazer o diferencial competitivo para as empresas. Oliveira (2005) considera que a “gestão de talentos consistente contribui para o desempenho das organizações e para a obtenção de vantagem competitiva” (p. 186). França (2008) ressalta que “Se o ser humano era considerado mais uma peça na imensa engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva. Já não há mais dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional” (p. 65). Sarsur, Pedrosa, Sant’Anna (2003) defendem que “para enfrentar a competição do mercado e se destacar em inovações e vantagens competitivas, as organizações têm procurado descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas”, pois são eles os responsáveis pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas. Jorge Paulo Lemann em entrevista para Sabili Neto ressalta que “o maior ativo que se pode ter é gente muito boa, que saiba trabalhar bem e em equipe – esse é o principal ativo que sempre estamos tentando encontrar” (SABILI NETO, 2001). Trindade (2007) afirma que considerando que o elemento humano representa a principal vantagem competitiva, as empresas devem investir constantemente nos profissionais, capacitando, atualizando e desenvolvendo essas pessoas.

Pensando em competitividade em um nível mais amplo Lacombe (2005) traz muitas formas pelas quais as empresas podem se tornar competitivas, porém muitas delas são facilmente copiadas pelos concorrentes. Esse autor afirma que a fonte de vantagem competitiva duradoura é aquela a qual os competidores tenham dificuldades em imitar e “O que é mais difícil de ser imitado é a forma como a empresa administra seus recursos humanos e obtém deles o comprometimento, a lealdade e a dedicação” (LACOMBE, 2005, p. 361).

Em uma pesquisa realizada por Saur, Pedrosa e Sant’Anna (2003) revelou que 43% dos profissionais entrevistados acreditam que as empresas em que atuam tem perdido número significativo de talentos para o mercado. Nesse sentido, Michaels (2002) afirma que “No mundo moderno, muitos gerentes tornaram-se ‘procuradores’ de empregos passivos; suas antenas estão constantemente ligadas para captar novas oportunidades” (p. 30). Além disso, esse mesmo autor constatou em sua pesquisa “A

Guerra pelo Talento” que 20% dos gerentes mostraram forte possibilidade de deixarem o emprego atual nos próximos 2 anos.

Atualmente o desemprego se apresenta em nível bastante baixo, sendo que, de acordo com o Jornal do Comércio (2013), a taxa de desemprego em maio de 2013 na região metropolitana de Porto Alegre era de apenas 4%. Frente a esse dado é importante lembrar o que Iannini (2010) afirma, os profissionais de Recursos Humanos vivem preocupados em “perderem seus profissionais para outras empresas e encontrarem novos profissionais para atenderem suas demandas” (p. 18).

Michaels (2002) trás que há alguns anos ocorreu uma mudança no mercado o qual as empresas devem ficar atentas. Ele afirma que até o final da década de 1990 as empresas divulgavam suas oportunidades de trabalho e os profissionais vinham até a empresa. No entanto, a partir dessa época, com “o ritmo frenético do mercado” as empresas tiveram que começar a repensar suas “estratégias de recrutamento e incentivaram a criação de muitas abordagens novas e criativas de recrutamento” (p. 100). Ele ainda coloca que nessa época “O equilíbrio de poder passou para as pessoas” (p. 100) e que isso aconteceu devido a expansão econômica que absorveu as pessoas que estavam disponíveis no mercado.

2.1. ROTATIVIDADE

A rotatividade é vista pelas organizações como um problema a ser combatido. Chiavenato (1994) afirma que essa é uma dificuldade que vem preocupando os responsáveis pela área de recursos humanos nas empresas, pois os desligamentos devem ser compensados com novas admissões.

Mobley (1992) afirma que a rotatividade apresenta aspectos positivos e negativos para a empresa. Como aspectos negativos o autor cita os custos diretos e indiretos para a substituição do profissional desligado. Como pontos positivos Mobley traz que a rotatividade proporciona oportunidade de agregar novos conhecimentos e tecnologias à organização.

Alguns autores afirmam que a rotatividade pode ser causa de diferentes fatores. Mobley (1992) aponta que os fatores que geram a rotatividade pode ser enquadrado em quatro categorias gerais: o contexto econômico, as variáveis organizacionais, as

variáveis individuais relacionadas ao trabalho e as variáveis individuais não ligadas ao trabalho.

Milkovich e Boudreau (2000) trazem que a rotatividade gerada por iniciativa do empregado pode ser consequência de inúmeros fatores e, que muitas vezes não podem ser controladas pela empresa. Como exemplo, os autores colocam as taxas de desemprego, responsabilidade familiar e atração por outras empresas.

Entretanto, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam também que há fatores influenciados pela própria organização na decisão dos profissionais em permanecer ou não junto a organização. Eles entendem que

todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão de o funcionário ficar ou ir embora, incluindo estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de planejamento de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 267).

Essas políticas afetam a disposição do empregado em sair da organização, pois afetam a “satisfação individual do empregado, o comprometimento com a organização” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 267) entre outros fatores que fazem os profissionais procurar outras empresas e comparar alternativas de trabalho.

Quanto ao contexto econômico Mobley (1992) traz que indicadores relacionados à demanda e à oferta no mercado de trabalho, nível inflacionários, situação da balança comercial e outros pode influenciar na taxa de rotatividade das empresas. Esse autor afirma que quando se considera os níveis de emprego e desemprego há fortes evidências de uma relação negativa entre os níveis de desemprego e as taxas de rotatividade. Ou seja, conforme a taxa de desemprego sobe, as taxas de desligamento caem.

Dessa forma, quando a empresa detecta que está inserida em um ambiente que sofre mudanças constantes e está perdendo muitos de seus profissionais qualificados ela deve se preocupar em localizar os motivos pelos quais está ocorrendo a rotatividade “a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis” (Chiavenato, 1994, p. 160). Apesar dessa preocupação Pontes (2001) afirma que uma quantidade pequena de rotatividade é normal que aconteça nas empresas e na maioria das vezes é um processo sadio.

A rotatividade se torna um fator de preocupação, pois quando acontece há muitos custos com os quais a empresa deve arcar. E nesse sentido não se fala apenas nos custos de rescisão de contrato, mas sim de todos os outros envolvidos na perda de um profissional. Portanto, se deve prestar atenção quando o grau de rotação de pessoal aumenta.

Milkovich e Boudreau (2000) levantam que a questão não é quantas pessoas saem das empresas, mas sim de quem está saindo. “A produtividade, a diversidade e outras características dos empregados remanescentes continuarão afetando a organização” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 266), ou seja, as empresas devem se preocupar em manter as pessoas que apresentam alta produtividade, os talentos, e deixar os empregados de menor produtividade decidir entre ficar ou sair.

Contudo, muitos autores afirmam que a rotatividade de pessoal é um processo bastante caro para as organizações. Milkovich e Boudreau (2000) apresentam o exemplo da IBM, nos Estados Unidos, que em 1992 fez um corte de pessoal que custou cerca 105 mil dólares por empregado.

Alguns custos envolvidos quando ocorre um desligamento são os custos com recrutamento e seleção, custos com registro e documentação, custos com integração do novo empregado, custos com desligamento, custos gerados pela diminuição na produção, despesas com hora extra de outros profissionais, custos gerados pela mudança de atitude dos profissionais e possíveis perdas nos negócios. Alguns desses pontos são facilmente identificáveis e normalmente medidos pelas empresas, outros somente podem ser estimados e raramente são considerados pelas organizações na conta da rotatividade.

Além desses pontos, Fitz-enz (2001) afirma que a melhora na retenção dos colaboradores reduz os custos de treinamento, demanda menor tempo da supervisão, gera a indicação de candidatos por funcionários antigos na empresa, o que reduz o custo de recrutamento. Pontes (2001) ainda cita uma outra implicação causada pela rotatividade, “reflexos na atitude do pessoal” (p. 31). Complementando, esse mesmo autor afirma que a rotação de pessoal

traz conseqüências na motivação, uma vez que as demissões em massa provocadas por iniciativa da empresa constantemente causam insegurança naqueles que ficam e, quando provocadas pelos funcionários, geram uma espécie de obrigação de procura de novo emprego pelos que ficam, para provarem a si próprios e aos colegas a não-incompetência (PONTES, 2001, p. 31).

Mobley (1992) destaca inúmeros fatores negativos que a rotatividade gera para as empresas, dentre elas a redução do nível de eficiência do profissional que solicita o desligamento, antes da sua saída, o custo de ter um cargo vago no período em que se busca um substituto, estimular a saída de outros profissionais, afetar negativamente a produção dos empregados que permanecem, levar as organizações a adiar projetos potencialmente lucrativos.

França (2008) defende que a rotatividade gerada pela empresa pode provocar conseqüências indesejáveis como clima de desconfiança, ansiedade, redução da produtividade e da qualidade, evasão para outras empresas mais confiáveis, entre outros. Por causa disso, é necessário que a empresa comunique com eficiência os acontecimentos, sendo transparentes com seus colaboradores.

Marras (2000) lembra ainda que além da rotatividade as empresas devem pensar em um outro fator que leva ao recrutamento de pessoas e conseqüentemente a atração de talentos, o aumento de quadro. Como exemplo de motivos que levam ao aumento de quadro o autor traz as mudanças na empresa como a criação de uma nova área, lançamento de novos produtos, aumento de produção, abertura de novas praças, reestruturação administrativa, entre outros.

2.2. ATRAÇÃO E RETENÇÃO

Consciente de que estamos vivendo em um mercado de praticamente pleno emprego as empresas estão se preocupando em como atrair profissionais para preencher as oportunidades que, por vezes, permanecem em aberto durante meses. Também, há a preocupação em reter os bons profissionais já atuantes na empresa, pois, de acordo com Pontes (2001) “em tempos de pleno emprego, a disputa pela mão-de-obra é mais acirrada pelas organizações e, com isso, o recrutamento é mais difícil e seu custo é maior” (p. 47).

Oliveira (2005) afirma que no processo de atração e retenção de profissionais a “fidelização” com a organização inicia antes mesmo do interesse em trabalhar na empresa, mas sim com o relacionamento e a imagem que ela tem perante a comunidade. França (2008) ressalta que é através do recrutamento de candidatos que a empresa demonstra sua preocupação com seus colaboradores, visto que “um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa” (p. 30), por isso deve-se prestar atenção, também, com o atendimento dos candidatos dando-lhes esclarecimentos e retorno aos não selecionados.

Nesse sentido Fitz-enz (2001) afirma que “as empresas têm sido suas próprias piores inimigas no ato de contratar” (p.86) isso ocorre porque

o processo de contratação não é amigável. As datas de entrevista sofrem alterações, as entrevistas são malconduzidas, a comunicação se rompe, mensagens confusas são enviadas e aumentam os intervalos de tempo entre os contatos. Quando as ofertas de empregos são realizadas, os candidatos estão saturados do modo como a empresa os tratou (p. 86).

Iannini (2010) ainda afirma que “Além da falta de mão-de-obra a maioria das empresas não sabe gerenciar seus profissionais, criar programas motivacionais para retenção de talentos, processos de recrutamento e seleção adequados.” (p. 10).

Outro ponto importante para manter um profissional comprometido com a organização é atrair as pessoas certas, pois além de evitar o aumento da rotatividade, atrair as pessoas certas “aumenta as chances de comprometimento com os objetivos e valores organizacionais” (FRANÇA, 2008, p. 153). Para tanto é necessário pensar o que realmente se precisa e traçar o perfil do profissional que se deseja. De forma a ter melhor assertividade no processo de recrutamento, Iannini (2010, p. 10) afirma que “É necessário conhecer o perfil dos profissionais existentes hoje no mercado de trabalho para possibilitar a criação de programas eficazes de atração e retenção de talentos”.

Michaels (2002) defende que as empresas devem pensar na atração de pessoas como uma estratégia de marketing. Esse autor sugere que as empresas entendam as necessidades do mercado alvo, compreendam os fatores importantes que fazem o profissional escolher entre “ficar” ou “mudar” de emprego, analisem e comparem as propostas que seus concorrentes estão oferecendo. Além disso, Michaels ressalta que “Comunicar a marca de recrutamento adequada ajuda a atrair o tipo de pessoas de que você precisa para a sua organização” (p. 96).

Pontes (2001) também acredita na utilização de uma estratégia de Marketing para atrair profissionais. Ele afirma que isso não significa que se deva ser apelativo ou com o objetivo de enganar os possíveis candidatos, mas que uma abordagem de marketing pode aumentar a eficácia do processo. Para isso basta anunciar “exaltando os pontos positivos da empresa ou aspectos positivos da vaga aberta” (PONTES, 2001, p. 108).

Contudo, o principal ponto defendido por Michaels em sua obra “A Guerra pelo Talento” de 2002 é que não são os processos de RH que fazem a diferença no momento da atração e retenção dos talentos, mas sim a atitude dos líderes de toda a organização e que os gerentes devem passar algum tempo para recrutar candidatos e convencê-los que a organização é favorável para se trabalhar. Os gerentes tem papel de atrair profissionais, retê-los, desenvolvê-los e fazer com que os objetivos dos funcionários estejam alinhados com os objetivos da empresa.

Em seu livro Michaels apresenta depoimentos de diversos CEO's americanos que gastam um tempo considerável com a atração e avaliação de suas equipes, como Stece Macadam, vice-presidente da divisão de embalagens da Georgia-Pacific; John Thompson, CEO da Symantec; Kevin Sharer, CEO da Amgen; Les Wexner, dona da The Limited, Express, Victoria's Secret e Bath & Body Work; Jack Welch, da GE e Wayne Callaway, então CEO da PepsiCo. Dearlove (2000) também defende que “a corrida agora é para ser um grande empregador, e ela deve ser liderada pelo topo da empresa. O recrutamento e a retenção de funcionários devem tornar-se responsabilidades da diretoria” (p. 4). Esse autor trás o exemplo da Microsoft, o qual “é comum Gates interessar-se pelo processo de seleção, pegando o telefone pessoalmente se um programador bastante talentoso mostrar alguma reticência em ser contratado”. (DEARLOVE, 2000, p. 4).

Castro (2011) também concorda com a perspectiva de que os líderes são fundamentais para o sucesso da empresa. Ela considera que isso ocorre porque os líderes são as pessoas que tem contato direto com os colaboradores. Nesse mesmo sentido, Francisco dos Santos, então Gerente de Marketing da Antarctica, em entrevista para Maria Amalia Bernardi (1995) afirma que conhecer cada colaborador é muito importante para o sucesso da empresa e que costuma conversar com todas as pessoas da equipe para conhecê-los.

2.3. FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO

Há diversos incentivos que atraem e retém profissionais nas organizações. Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008) aponta que os incentivos financeiros tem um papel de alinhar os interesses dos empregados com o sucesso da organização, e que “embora as medidas financeiras ainda prevaleçam como indicador dominante de desempenho, outras não financeiras – como habilidade e competências – são também essenciais na conexão entre recompensas e desempenho” (p. 177).

Michaels (2002) elenca cinco pontos que as empresas devem se preocupar frente ao cenário atual de falta de pessoas no mercado de trabalho. São eles: adotar uma mentalidade voltada para o talento; elaborar uma proposta de valor atraente; reformular a estratégia de recrutamento; criar um método efetivo de desenvolvimento de pessoas; e promover a afirmação dos colaboradores.

Para atrair e reter pessoas a empresa deve se preocupar em manter “um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem a diferença” (PONTES, 2001, p. 24). Pontes afirma que entre tantas recomendações quatro são essenciais para o desafio de atrair e reter profissionais: Oportunidade de aprendizado, Feedback, líderes e salários. O primeiro é apresentado como o fator mais importante dentre os apresentados. Feedback se faz necessário pois os jovens talentos valorizam a orientação de profissionais mais experientes. O terceiro é levantado pois o conflito com os gestores é apontado como uma das três razões mais frequentes da perda de pessoas talentosas. E o último é essencial para que a empresa esteja no páreo para atrair bons profissionais.

Fitz-enz (2001) lembra que as recompensas não financeiras e reconhecimento são um esforço de motivação e retenção de profissionais. A fim de atrair profissionais “a empresa deve contar com um ambiente desafiador, focado no futuro, transparente e confiável” (CASTRO, 2011, p. 9), além disso, muitos profissionais valorizam empresas que proporcionam oportunidade de desenvolvimento e se preocupam com sustentabilidade. Mobley (1992) afirma que apesar de profissionais estarem satisfeitos com seus cargos atuais eles podem sair da organização por não visualizarem um desempenho satisfatório para futuros papéis.

Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008) apontam inúmeros fatores financeiros e não financeiros que devem ser levados em consideração pela empresa. Os principais deles são,

- a) Remuneração fixa;
- b) Participação nos lucros;
- c) Pagamento por mérito individual;
- d) Remuneração de equipes;
- e) *Stock Options*;
- f) Benefícios;
- g) Complexidade do trabalho, desafios que o trabalho proporciona;
- h) Supervisão;
- i) Flexibilidade no trabalho;
- j) Reconhecimento;
- k) Autonomia, oportunidade para criar;
- l) Oportunidade de progresso;
- m) Relacionamento interpessoal;

- n) Status;
- o) Programa de treinamento e desenvolvimento;
- p) Administração participativa, participação na solução de problemas.

Pontes (2001) faz uma lista de 15 planos de RH que servem para atrair e reter pessoas na organização: Visão e missão organizacional; estratégias organizacionais definidas; clima organizacional positivo; informações adequadas; programas de qualidade; treinamento e desenvolvimento; carreira; salário; benefícios; avaliação de resultados; acompanhamento individual; participação nos resultados; opções por ações; qualidade de vida; segurança e medicina do trabalho.

Além dos pontos já levantados por Pontes (2001) e Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008), França (2008) aponta alguns componentes que podem proporcionar a satisfação dos empregados: trabalho enriquecido, desafiante; cultura de valorização do empregado; boa situação financeira da empresa, capaz de fornecer todos os recursos necessários ao bom desempenho do trabalho e boa imagem corporativa.

Compartilhar informações com todos os empregados através de encontros periódicos com altos executivos; descentralizar as decisões, permitindo que os colaboradores participem do controle dos processos; encorajar os laços sociais entre os funcionários; e permitir a rotação das funções e proporcionar a ampliação do trabalho. Esses são alguns dos aspectos apontados por Lacombe (2005) - diferente dos já apresentados - que são capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa e provocar o comprometimento da equipe. Bernardi já em 1995 concordava com esses autores ressaltando que os profissionais buscam empresas que são motivo de orgulho, comunicam seus objetivos, mantêm um ambiente aberto para sugestões, proporcionam espaço para desenvolver potencial, valorizam o trabalho e, pelo menos, oferecem uma remuneração na média.

Após a abordagem desses inúmeros fatores, Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008) apresenta os resultados de uma pesquisa realizada pela Consultoria Towers e Perrin de 2002 com executivos brasileiros que mostra a importância das recompensas atuais e do futuro. A pesquisa identificou que no futuro os executivos estarão mais preocupados com a Reputação da empresa/marca; Remuneração variável/bônus anuais; Programas de treinamento/desenvolvimento; Canais abertos de comunicação; Oportunidade de crescimento na carreira; Trabalho desafiador e estimulante; Envolvimento na tomada de decisão, Qualidade da liderança corporativa; Reconhecimento e acompanhamento do desempenho; Cultura corporativa; Programas

de equilíbrio pessoal/profissional; Criatividade no desempenho da função; Benefícios diretos, em ordem decrescente de importância.

Na pesquisa “A Guerra pelo Talento”, o qual alguns de seus resultados foram apresentados por Michaels (2002), revela o que os gerentes americanos mais valorizam quando escolhem em que empresa entrar e permanecer. Em ordem decrescente de importância os fatores que tem forte relacionamento causal com a satisfação são a Trabalho interessante, desafiador; Empresa é bem gerenciada; Trabalho que me entusiasma; Bom relacionamento com o chefe; Gosto da cultura e dos valores; Reconhecimento, recompensado por minha contribuição; Confio na gerencia sênior; Progresso profissional atraente; Oportunidade significativa de sucesso financeiro; Comprometimento de longo prazo comigo; Desenvolve habilidades para deslanchar minha carreira.

Complementando os resultados das pesquisas apresentadas Fitz-enz (2001) considera que para reter os talentos atualmente a “opção de compra de ações, participação nos lucros, e outras formas de distribuição em dinheiro estão se tornando comuns em níveis muito mais baixos do que os encontrados anteriormente” (p. 87) considerando que os funcionários norte americanos demandam por diferenciação nas remunerações entre si, visto que não toleram colegas com trabalho ineficiente. Nesse sentido Mobley (1992) afirma que um profissional de bom desempenho pode ficar mais insatisfeito por receber a mesma recompensa que um colega que apresentou baixo desempenho e que um plano de benefícios altamente competitivo serve, na maioria das vezes, para desencorajar apenas a saída de empregados com baixo desempenho.

Outro ponto relevante levantado por Fitz-enz (2001) se refere à estrutura familiar atual, a qual está cada vez menor e que muitas pessoas optam por viverem sozinhas, está fazendo com que essas pessoas busquem apoio social no trabalho, ficando assim a empresa responsável por proporcionar aos profissionais um ambiente adequado para essa socialização e acolhimento. Nesse sentido de acolhimento e valorização de elementos não financeiros Pontes (2001) reforça que questões voltadas para a qualidade de vida dos colaboradores estão ganhando espaço nas empresas e isso contribui como um atrativo importante.

A importância dos líderes ainda é afirmada por Fitz-enz (2001) quando apresenta o resultado de entrevistas realizada no momento do desligamento do funcionário que “a principal razão pela qual as pessoas deixam uma empresa voluntariamente é o comportamento de seus supervisores” (p. 111). Nessa mesma pesquisa apareceu que a

segunda razão é a falta de oportunidade de crescimento. Em outra pesquisa apresentada por Castro (2011) traz que jovens profissionais priorizam empresas que apresentam perspectiva de crescimento, pois “as pessoas estão preocupadas em projetar sua carreira, em definir uma estratégia de atingir bons objetivos profissionais, que promovam o desenvolvimento” (p. 10). Ela ainda ressalta que a remuneração aparece em terceiro lugar entre as preferências dos jovens.

Além desses pontos, Fitz-enz (2001) aponta que “os bônus de contratação tornam-se uma ferramenta popular para a incorporação de talentos”, sendo que em 1998 “12% das empresas reportadas no Human Resources Financial Report do Saratoga Institute concediam esse tipo de bônus” (p. 86). Entretanto, Bernardi (1995) traz o depoimento do proprietário da agência de propaganda DM9 que afirma que a empresa não conseguiria manter bons profissionais se não cuidasse da felicidade e bem estar deles, mesmo oferecendo ótima remuneração.

Por fim, se faz importante ressaltar que a Comunicação Interna é fundamental para apoiar todas as demais ações que visam reter profissionais e comprometê-los com a organização. A comunicação é “o principal meio para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados” (FRANÇA, 2008, p. 153) e é por meio da comunicação que as pessoas tomam conhecimento da estratégia, dos objetivos, valores da empresa e todas as ações que o RH e as lideranças promovem.

Apresentado a visão de todos esses autores entende-se que não é unânime as medidas que uma empresa deve tomar a fim de atrair e reter a fonte de seu principal diferencial competitivo: as pessoas. Uma possível justificativa para se ter encontrado diferentes aspectos dentre os autores estudados pode ser o local onde se aplica a análise que fundamenta a visão dos autores, uma vez que dependendo do ambiente externo, do mercado o qual a empresa esta inserida, os profissionais tendem a valorizar fatores diferentes para ingressar e se manter comprometidos junto a uma organização.

2.4. PROFISSIONAIS E MERCADO DE TI

A tecnologia da informação está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas e, principalmente, das empresas. A maioria das rotinas de trabalho, de pesquisas e grandes estudos estão associados ao uso da informação (SHUSTER, 2008) em todas as área de atuação. Farias, Cavazotte e Moreno Jr (2009) afirmam que nas últimas décadas

a função de TI nas empresas apresentou um nível de crescimento muito rápido, e que esse crescimento gerou uma demanda por profissionais mais especializados.

O aumento do uso de tecnologias e a rápida mudança das tecnologias, que faz com que essas se tornem obsoletas cada vez mais depressa, tem gerado uma alta demanda por profissionais qualificados em tecnologia para atender o mercado (FARIAS, CAVAZOTTE; MORENO JR; 2009). Em contra ponto o mercado de profissionais não tem conseguido suprir a demanda nessa área, o que provoca uma maior dependência das empresas pelos profissionais atuantes.

O Resumo executivo do estudo “Software e Serviços de TI: A Indústria Brasileira em perspectiva” apresenta que “A participação significativa dos gastos da IBSS [Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI] nas rubricas salários e serviços de terceiros evidencia realidade já conhecida: o principal insumo para as atividades de software e serviços de TI é o capital humano” (OBSERVATÓRIO SOFITEX, 2012 [1], p. 3). Iannini também concorda com a importância dos profissionais para empresas de tecnologia quando coloca que pode-se considerar “que 80% da produtividade de uma empresa desenvolvedora de software, está relacionada às pessoas” (2010, p. 9).

Iannini afirma o aumento da demanda dos profissionais desse mercado e que “o número de vagas de tecnologia não preenchidas saltou de 27 mil para 100 mil” (p. 9) em apenas três anos (2005 – 2008), e que para suprir essa demanda seria necessário aumentar em 10 vezes o número de formandos. Uma solução encontrada por muitas empresas de tecnologia tem sido a transferência dos seus núcleos de P&D para outros países, que inclusive pagam menos pelos profissionais da área.

O problema da falta de profissionais qualificados nas áreas de tecnologia se evidencia quando se verifica que estimativas afirmam que o ano de 2012 poderia chegar com 73 mil empresas desse setor, tendo um faturamento em torno de 71,8 bilhões nesse mesmo ano (OBSERVATÓRIO SOFITEX, 2012 [1]). No mesmo relatório se estimou que em 2012 haveriam 600 mil pessoas ocupadas na área de tecnologia, visto que o número de pessoas trabalhando nesse setor apresentou crescimento de 10,1%, em média, entre os anos de 2003 e 2009. Esses dados preocupam quando verificamos que em 2008 apenas 6,1% dos ingressantes em cursos de graduação do país iniciavam em cursos relacionados a tecnologia. Cruzando tais informações com os dados da Brasscom (2010), já apresentados nessa pesquisa, que anualmente apenas 13% dos ingressantes desses cursos se formavam, a situação do mercado de tecnologia se torna cada vez mais preocupante.

O elevado nível de evasão nos cursos voltados para a área de tecnologia no país ocorre, muitas vezes, porque a escassez de mão de obra é tão elevada que os jovens são requisitados pelas empresas e visualizam uma possibilidade de crescimento profissional tão significativa que consideram como desnecessário a conclusão do curso (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2011).

Por consequência do modo em que se encontra o mercado atual de TI, Iannini (2010) apresenta em seu estudo que “63,8% das empresas disseram ser difícil encontrar profissionais qualificados no mercado [de TI]” (p. 18). Em decorrência dessa dificuldade o Observatório Softex (2011) destaca três características peculiares desse mercado que ocorre devido a falta de profissionais: a alta rotatividade dos profissionais, as promoções rápidas e a concorrência acirrada por profissionais qualificados.

Consciente da falta de mão de obra no Brasil na área de tecnologia da informação Iannini (2010) pesquisou a respeito do interesse dos profissionais dessa área em iniciarem nesse mercado e identificou justamente que “a principal motivação para os profissionais ingressarem no mercado de TI é a perspectiva do campo de trabalho, pela alta demanda de contratação” (p. 19). Nesse mesmo estudo se observou que os profissionais que atuam nesse setor “valorizam empresas que possuem metas claras e demonstrem na prática um comprometimento com o profissional oferecendo oportunidades transparentes de crescimento profissional” (p. 19).

Um grande problema gerado pela falta de mão de obra do setor, que vem preocupando as empresas é que

A falta de solução do problema da escassez tem custo. Considerando apenas a parte da receita gerada por PROFSSs [Profissionais especializados em tecnologia com vínculo empregatício], ou seja, o VRProfssTotal, no período de 12 anos (2009 a 2020), calcula-se perda de receita de cerca de R\$ 115,4 bilhões (em valores de 2010). (OBSERVATÓRIO SOFITEEX, 2012 [1], p. 8).

Mais especificamente falando sobre o mercado de tecnologia no estado do Rio Grande do Sul, o Observatório Softex (2012 [1]) traz que nesse Estado as empresas de tecnologia juntas apresentaram o maior crescimento na receita comparando com os demais estados estudados. O crescimento foi de 20,5% entre 2007 e 2008. Tendo em vista que, de acordo com essa mesma fonte, mais da metade dos concluintes do curso de graduação relacionados a área de tecnologia estarão se formando em instituições de ensino da região Sudeste, o Rio Grande do Sul está enfrentando uma falta de mão de obra qualifica preocupante.

Frente a essas informações, uma solução que vem sendo usada por muitas empresas, mas que acaba sendo cara e demorada, é o investimento em treinamento

dentro das empresas. Muitas vezes essa opção torna-se inviável para pequenas empresas, que não tiveram tempo de se planejar ou que não dispõem capital para investir na capacitação dos profissionais. Considerando que 95% das empresas de tecnologia do país são de pequeno porte, e possuem menos de 20 empregados (OBSERVATÓRIO SOFITEX, 2012 [1]), essa alternativa é possível para uma pequena quantidade de empresas.

Em 2010, 86% dos profissionais da área de tecnologia do Rio Grande do Sul empregados em empresas com atividade fim voltada para software e serviços de TI situavam-se em Porto Alegre, Canoas, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Caxias do Sul e Passo Fundo. Esse dado apresentado pelo OBSERVATÓRIO SOFITEX (2012 [2]) mostra a concentração das empresas desse ramo no estado.

Verificou-se também que em 2010 havia, no Estado do Rio Grande do Sul, mais de 26 mil profissionais de tecnologia empregados formalmente, em empresas voltadas para o mercado de TI e demais organizações que empregavam profissionais dessa área. Somente em Porto Alegre atuavam 48,7% desses profissionais, ou seja, mais de 12,5 mil pessoas. Também observou-se que entre o período de 2003 e 2010 ocorreu um crescimento significativo de profissionais empregados na capital gaúcha, apresentando um aumento de 115,8%. (OBSERVATÓRIO SOFITEX, 2012 [2]).

A Arrow, empresa americana de produtos e soluções eletrônicas, foi considerada pela revista Computer World uma das melhores empresas para um profissional de TI trabalhar. Acredita-se que a Arrow chegou a esse patamar por sua política de mentores com critérios, o qual ocorre formalmente e os gerentes seniores são responsáveis por combinar mentores e pupilos (MICHAELS, 2002). Esse caso exemplifica o que faz com que uma empresa tenha um bom ambiente de trabalho e atraia e mantenha profissionais.

Com todas essas características do mercado de TI não somente as empresas estão preocupadas com a falta de mão de obra e a consequente perda de receita gerada pela falta de profissionais qualificados, mas também o governo. A escassez de profissionais pode gerar perdas no PIB do país, pode espantar as multinacionais que pretendem se instalar, e perder serviços demandados pelo mercado externo para países que possuem maior quantidade de mão de obra e serviços mais baratos. Consciente do cenário em que estamos vivendo o Observatório Softex (2011) listou algumas recomendações que devem ser tomadas para amenizar o problema. Dentre elas pode-se destacar 1) Estabelecer políticas públicas para qualificar mais profissionais para o mercado de tecnologia; 2) Criar uma imagem positiva para atuar no mercado de

tecnologia; 3) Revisar periodicamente o currículo dos cursos de computação das universidades.

Enquanto o mercado se movimenta freneticamente os gestores e profissionais de recursos humanos se preocupam em atrair os melhores profissionais do mercado, mantê-los em suas organizações a fim de não incorrer em perdas financeiras para as empresas. Farias; Cavazotte e Moreno Jr (2009) afirmam que o relacionamento entre as empresas e os profissionais de TI ainda carece de atenção, e que para resolver esse problema as empresas deverão ajustar suas políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos para a área de TI. Sendo importante o alinhamento entre as necessidades das empresas as dos colaboradores.

3. METODOLOGIA

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados ao longo do estudo para cumprimento dos objetivos estabelecidos. A abordagem utilizada para identificar os fatores que atraem e retém os profissionais de TI do mercado de Porto Alegre foi a da pesquisa descritiva de caráter quantitativo.

3.1. MÉTODO DA PESQUISA

A fim de entender os fatores que contribuem para um profissional da área de tecnologia do mercado de Porto Alegre ingressar e permanecer numa organização durante um longo tempo, buscou-se uma metodologia que auxiliasse para o atingimento desse objetivo. A partir disso, optou-se pela pesquisa descritiva como método dessa pesquisa.

De acordo com Roesch (1999) a melhor opção para entender em que proporção os membros de um grupo tem determinada opinião é a utilização de um estudo com caráter descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo buscar características de determinada população, de acordo com Vergara (2009).

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme citado em etapas anteriores, a população alvo desse estudo são todos os profissionais que trabalham com tecnologia informacional no mercado de Porto Alegre. Sabendo que o número de profissionais no mercado é elevado foi utilizada uma amostra dessa população.

De acordo com Malhotra (2006), a amostra é um subgrupo de elementos de uma população que representa o todo, a ser estudado em uma pesquisa. Para tanto, se utiliza a estatística para que se tenha maior confiabilidade nos dados, sem a necessidade de

pesquisar toda a população. Para Gil (2007), a vantagem da pesquisa por amostragem é que se evita a consulta de toda a população e, mesmo assim, é possível se obter resultados relevantes.

Assim, adotou-se nesse estudo uma amostra não probabilística, ou seja, foram escolhidos indivíduos por critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2009), nada mais é do que selecionar as pessoas conforme facilidade de acesso a elas. Malhotra (2006) ainda afirma que a amostragem não probabilística confia na avaliação do pesquisador, arbitrário ou conscientemente, para adicionar na pesquisa os grupos que considera relevante de integrarem a amostra.

Além desse critério, foi utilizada a técnica “bola de neve”, que se distingue pelo fato de as pessoas contatadas como público alvo indicar outras para aplicação da pesquisa e as indicações recomendam outros indivíduos para participação da pesquisa, gerando uma bola de neve (ROESCH, 1999).

3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta das informações para realização da pesquisa se deu por meio de dados primários. Os dados primários são caracterizados por serem coletados inteiramente pelo pesquisador, através de entrevistas, questionários, testes e observação (ROESCH, 1999). Para Malhotra (2006) os dados primários visam buscar a solução de um determinado problema, junto ao público alvo. Para tanto são coletadas informações com a utilização de uma ferramenta de pesquisa apropriada para aquele caso específico.

Dentre as ferramentas sugeridas para coleta dos dados primários foi utilizado o questionário. Para Gil (2007) o questionário é uma ferramenta de investigação, sendo que normalmente é composto por uma quantidade elevada de perguntas. Essa ferramenta normalmente é apresentada por escrito e tem por objetivo conhecer a opinião, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros. Vergara (2009), simplifica afirmando que “O questionário caracteriza-se por uma serie de questões apresentadas ao respondente, por escrito” (p. 52).

As vantagens do questionário, de acordo com Gil (2007), é a sua capacidade de abordar uma grande quantidade de indivíduos, ser uma ferramenta que pressupõe menos gastos com a aplicação, e de a pesquisa não ser influenciada pelo interlocutor.

O questionário formulado para essa pesquisa constitui-se apenas por questões do tipo fechada. As pesquisas quantitativas têm enfoque principal em identificar relações de causa e efeito entre fenômenos (ROESCH, 1999). As questões fechadas são aquelas que apresentam um conjunto de alternativas que melhor representa a situação e o respondente pondera frente as alternativas apresentadas (VERGARA, 2009).

O questionário utilizado nessa pesquisa (Anexo A) foi elaborado a partir dos objetivos do estudo e da literatura acerca do assunto, apresentada no capítulo 4 do presente trabalho, conforme quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Objetivos, literatura e questões elaboradas

Objetivos	Literatura	Questões
Identificar o nível de rotatividade dos profissionais do mercado de tecnologia de Porto Alegre.	Observatório Softex (2011). Michaels (2002). Chiavenato (1994).	Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente? Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha? Com que frequência você olha as oportunidades que o mercado oferece?
Identificar e analisar os aspectos que contribuem para que o profissional de tecnologia da informação se candidate a uma oportunidade de trabalho na ótica dos pesquisados.	Oliveira (2005). França (2008). Michaels (2002). Pontes (2001). Fitz-enz (2001). Milkovich e Bourdreau (2000).	Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua? Qual o grau de importância que você considera para os itens abaixo quando avalia uma oportunidade de trabalho. De modo geral, como você considera o retorno das empresas a respeito dos processos seletivos que você participou?
Identificar e analisar o fator decisivo que faz com que o profissional desse mercado troque de emprego.	Chiavenato (1994). Pontes (2001).	O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente? O que menos o agrada na organização em que você atua? Você está satisfeito com o seu emprego atual?

Em uma primeira etapa do questionário foram abordados aspectos sobre características profissionais dos entrevistados, como: se a pessoa está trabalhando atualmente, o tipo de empresa que se trabalha, o tamanho da empresa, nível do cargo do respondente e tempo de empresa. Na segunda parte do questionário apresentou-se questões focadas nos fatores de atração e retenção de profissionais. As perguntas dessa parte foram embasadas na revisão teórica desse trabalho. Todas as alternativas das questões 8, 10, 12, 15 e 16 são defendidas por um ou mais autores apresentados nesse

trabalho. Na terceira etapa do questionário há cinco perguntas que questionam sobre o mercado de TI, na opinião dos respondentes. Por fim, foram incluídas três questões a respeito do perfil pessoal do respondente (idade, sexo e escolaridade).

Para tanto, antes mesmo do início da aplicação da pesquisa com o público alvo, o questionário foi submetido a dois pré testes. Para Roesch (1999) o pré teste é importante para verificar “se as questões são compreensíveis; se a duração da entrevista esta adequada; se a sequência das questões esta boa; se há questões ‘sensíveis’; se há condições de analisar os dados; se os resultados tem sentido” (p. 143). Ambas as pessoas que realizaram o pré teste são formadas em Administração de Empresas e possuem conhecimento em métodos de coleta de dados, por isso elas puderam agregar valor ao questionário sugerindo alterações que proporcionaram o melhor entendimento das questões.

Primeiramente foi alertado ao pesquisador que especificasse bem, na carta de apresentação, a finalidade do questionário, a relevância do assunto e as contribuições que a pesquisa traria, bem como reforçar a confidencialidade das respostas obtidas.

Outro aspecto alterado devido a sugestão dos testadores foi a questão de número 3: “Você trabalha em uma empresa” com as opções “Publica”, “Privada”, “Consultor autônomo” e “ONG”. Tendo em vista que o conceito da opção “Terceiro Setor”, presente na primeira versão da pergunta, poderia não ser conhecida pelos entrevistados, substituiu-se a alternativa pelo termo “ONG”.

Além desses pontos levantados pelas pessoas que realizaram o pré teste, foi sugerido que algumas alternativas das questões que abordam os fatores de atração ou retenção dos profissionais – questões de número 8, 10, 12, 15 e 16 – fosse reformulada. Inicialmente haviam sido propostas as alternativas “Administração participativa”, “Cultura corporativa, clima organizacional”, “Canais abertos de comunicação”, “Liderança reconhecida”, “Trabalho valorizado, reconhecido” e “Desafios que a empresa proporciona”. Essas foram alteradas, em função do risco de não compreensão dos entrevistados ou entendimento distorcido da alternativa, para “Administração participativa, participação nas decisões”, “Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável”, “Comunicação aberta para todos os níveis da empresa. Empresa transparente”, “Liderança inspiradora, relacionamento com a chefia”, “Trabalho valorizado, reconhecimento por colegas e superiores”, “Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma”, respectivamente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata da apresentação e análise dos resultados obtidos a partir da coleta de dados através da aplicação de questionários (Anexo A) junto aos profissionais que atuam no mercado de tecnologia de Porto Alegre. Durante duas semanas do mês de agosto de 2013, entre os dias 8 e 21, foram obtidos 146 questionários, enviados via web.

Chegou-se aos profissionais especializados na área de tecnologia da informação em Porto Alegre, pois a pesquisadora trabalhou durante dois anos em um grupo de empresas que atuam nesse mercado. Além das pessoas que ainda trabalham nesse grupo de empresas, indivíduos que se desligaram e foram para outras organizações também foram acessados. Profissionais de uma empresa do ramo de hospedagem de site foram acessados através de um funcionário da mesma, que se encarregou de encaminhar o questionário a todos colegas. Foram enviados questionários para alunos do curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Projetos da PUC-RS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) por meio do contato de um dos alunos. Como foi adotado o método “bola de neve” de pesquisa, foi solicitado que todos os indivíduos que receberam o questionário encaminhassem a colegas de profissão. Por fim, muitos profissionais atuantes nessa área também foram localizados através do LinkedIn (rede social para fins de contato profissional), onde se teve acesso aos endereço de e-mail deles.

Com o objetivo de analisar a opinião de indivíduos com características pré definidas o questionário utilizado para essa pesquisa apresentou duas questões que tinham a finalidade de identificar pessoas que não se enquadravam no perfil pesquisado. Caso o profissional não trabalhasse na cidade de Porto Alegre ou não atuasse na área de tecnologia da informação seu questionário era automaticamente desconsiderado da pesquisa. As questões que esclareciam esses aspectos são, respectivamente, as de número 2 e 5, conforme questionário do Anexo A. É importante lembrar que não foram excluídos os questionários das pessoas que não estão trabalhando atualmente. Sendo assim, apenas 126 respostas foram consideradas nas análises a seguir.

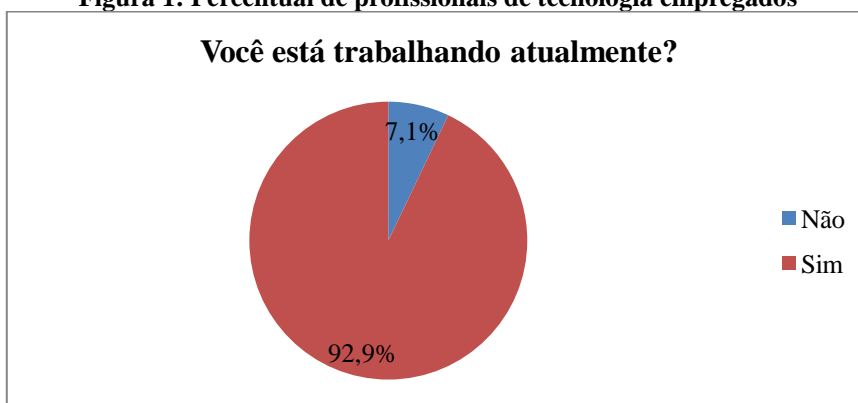
Além das análises das respostas compiladas do questionário utilizado nessa pesquisa (Anexo A), também se utilizou o Sphinx, software destinado a coleta, armazenamento e compilação de dados, para a obtenção de alguns cruzamentos interessantes a respeito das respostas. Os dados coletados foram inseridos no software que gera automaticamente gráficos de acordo com a resposta de cada participante da pesquisa. Realizou-se muitos cruzamentos entre diferentes questões, porém a pesquisadora selecionou os gráficos que apresentaram dados com maior relevância, e esses serão apresentados a seguir.

4.1. PERFIL DOS PESQUISADOS

A primeira pergunta realizada no questionário aplicado para análise dessa pesquisa se referia ao status empregatício dos profissionais contatados. Tendo em vista que quase 93% dos respondentes estão trabalhando, pode-se inferir que o mercado de trabalho de tecnologia está aquecido, devido o alto grau de empregabilidade dos respondentes (vide figura 1).

É importante lembrar que em julho de 2013 a taxa de desemprego de Porto Alegre era a menor do país, sendo que apenas 3,7% das pessoas estavam sem emprego, de acordo com o jornal Correio do Povo (2013).

Figura 1: Percentual de profissionais de tecnologia empregados

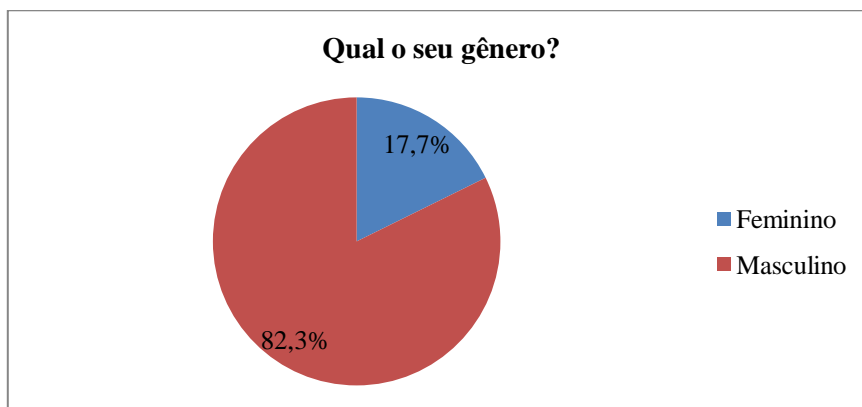


A respeito do gênero dos respondentes, essa pesquisa verificou que apenas 17,7% das respostas provinham de mulheres. Essa informação revela que a mão de obra do mercado de tecnologia de Porto Alegre ainda é predominantemente masculino. Na

figura 2, a seguir, pode-se verificar a pequena fatia que as mulheres representam frente a grande quantidade de homens, 82,3%, nesse mercado.

A informação colhida nessa pesquisa se apresenta bastante diferente do que Iannini (2010) constatou em seu estudo. De acordo com Iannini (2010), as mulheres representaram mais do que o dobro do percentual do mercado de Porto Alegre, sendo que no estudo do autor 40,2% dos respondentes eram do sexo feminino.

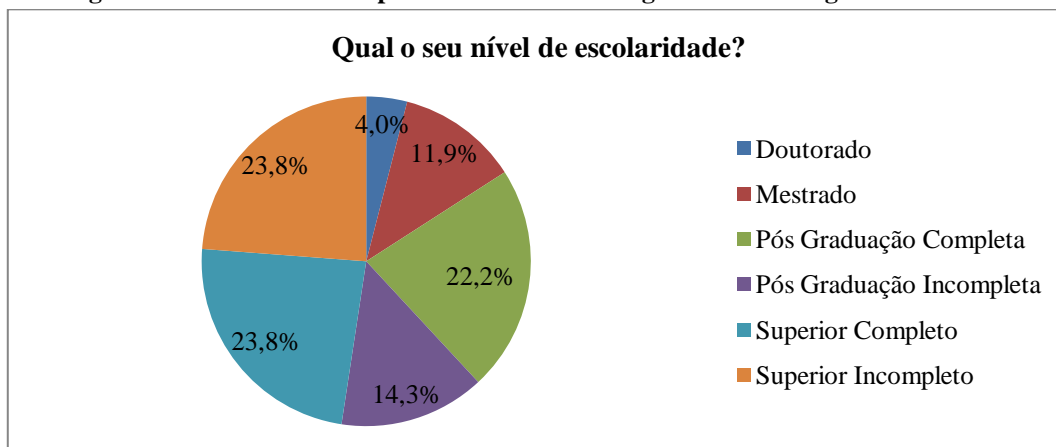
Figura 2: Gênero dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre



Falando sobre o quesito grau de instrução dos respondentes verifica-se que há uma distribuição equilibrada entre os níveis de escolaridade, conforme pode-se conferir na figura 3. Cerca de 23,8% dos respondentes tem Superior Incompleto, 23,8% dos profissionais tem Superior Completo, 14,3% das pessoas tem Pós Graduação Incompleta, 22,2% dos respondentes tem Pós Graduação completa, 11,9% dos profissionais tem Mestrado e 4% afirmaram ter Doutorado.

Ressalta-se apenas que profissionais com Doutorado apresentaram menor índice de respondentes, no entanto, essa diferença é considerada normal, visto que no mercado de trabalho em geral há menos profissionais com esse grau de instrução. Além disso, é importante lembrar que, dos questionários respondidos, dois foram excluídos da análise por apresentarem nível técnico de escolaridade.

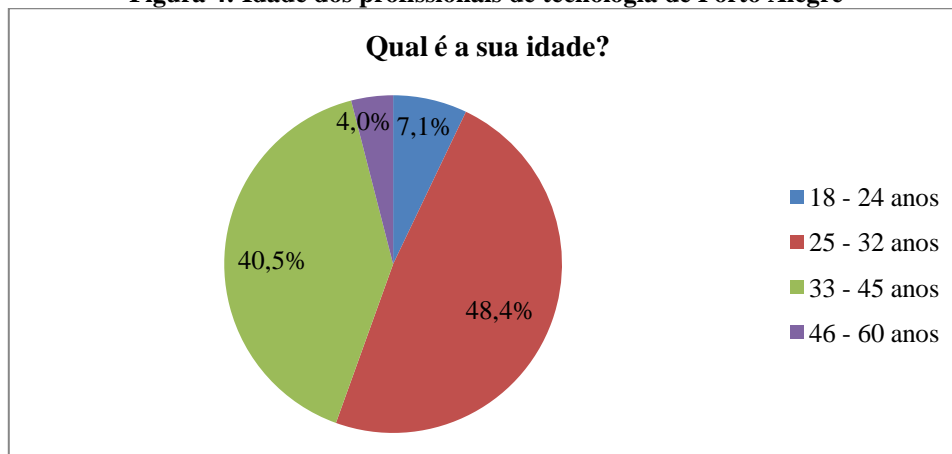
Figura 3: Escolaridade dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre



Pode-se afirmar que o mercado de profissionais de tecnologia de informação de Porto Alegre é jovem. Esse ponto pode ser visualizado na figura 4 que apresenta que mais de 55% dos respondentes possuem 32 anos ou menos – dado composto pela soma da primeira e segunda alternativa do questionário: 18 – 24 anos e 25 – 32 anos. Além disso, apenas 4% dos respondentes afirmaram ter 46 anos ou mais. Profissionais que já possuem certo grau de maturidade também compõe de forma expressiva o mercado de trabalho de TI de Porto Alegre, considerando que cerca de 40% dos respondentes tem entre 33 e 45 anos.

No estudo de “Perfil dos profissionais de TI” realizada por Iannini (2010) chegou-se a uma conclusão similar quando ao critério “idade”. Essa pesquisa apresenta que 63,3% dos profissionais atuantes nesse mercado estão na faixa etária de 21 à 29 anos.

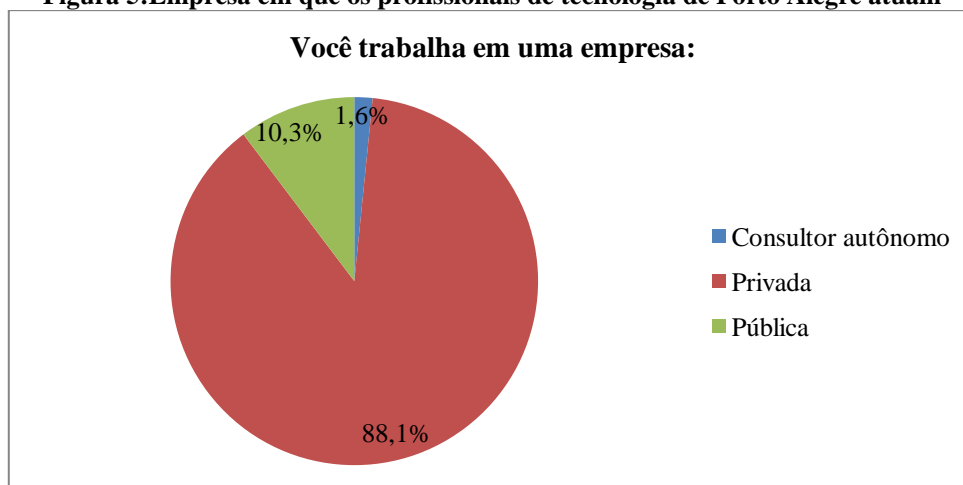
Figura 4: Idade dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre



Outro aspecto explorado a respeito do perfil dos respondentes é o tipo de empresa em que atuam. Verificou-se, conforme o gráfico 5, a seguir, que a maior parte dos profissionais de TI pesquisados atuam em empresa privada. Do todo, 88,1% deles

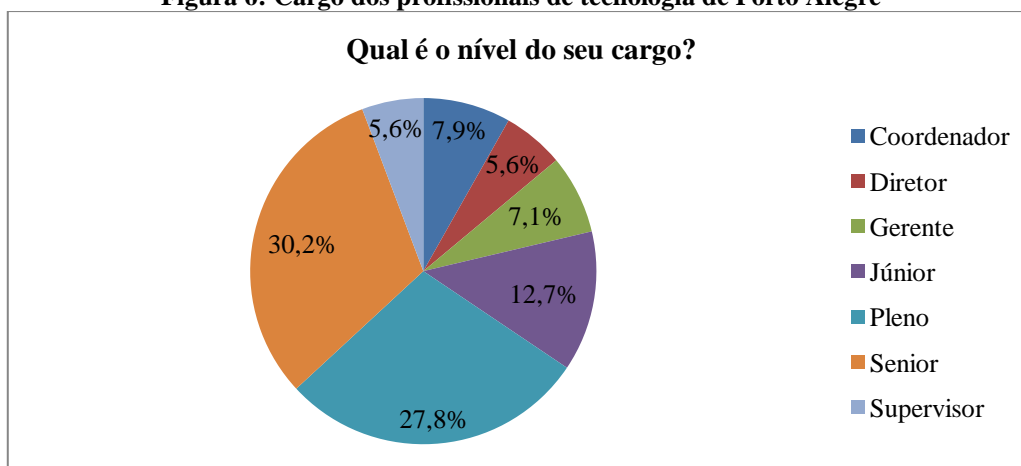
estão em organizações privadas, 10,3% em empresas públicas e apenas 1,6% dos respondentes atuam como Consultor Autônomo.

Figura 5: Empresa em que os profissionais de tecnologia de Porto Alegre atuam



A maioria dos respondentes da pesquisa ocupam atualmente os cargos de Pleno ou Sênior. Apesar de 30,2% dos respondentes – percentual predominante – estar em uma posição Sênior e 27,8% afirmarem estar em uma posição de Pleno, há representantes de todos os níveis hierárquicos na pesquisa, conforme ilustra a figura 6. Cerca de 12,7% são profissionais de nível Júnior, 5,6% atuam como Supervisores, 7,9% representam os Coordenadores, 7,1% são Gerentes e 5,6% atuam como Diretores.

Figura 6: Cargo dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre

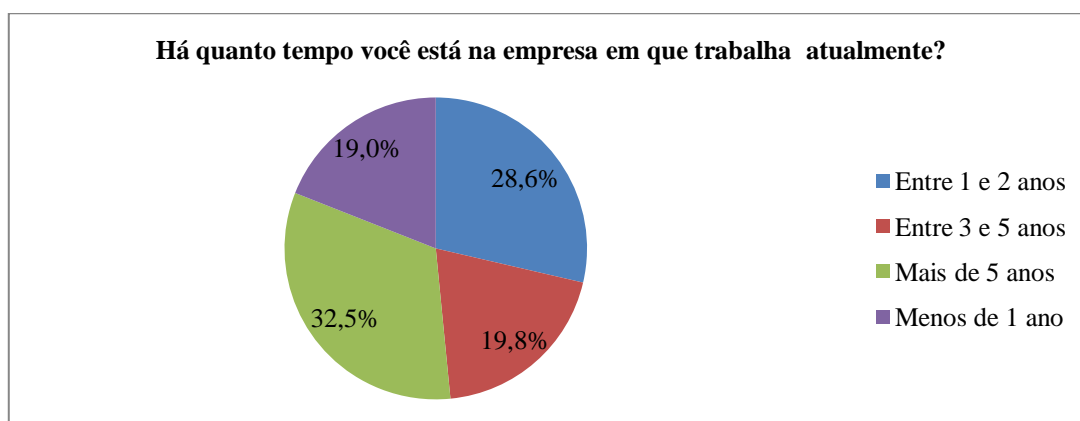


Na figura 7 a seguir pode-se verificar o tempo em que os respondentes dessa pesquisa estão trabalhando na empresa atual. O gráfico evidencia que há um balanceamento no percentual de profissionais em cada período questionado, apesar de a maior parcela deles estar há mais de 5 anos na empresa, representando 32,5% dos respondentes. 19,8% dos respondentes afirmaram estar entre 3 e 5 anos na mesma

organização, 19% estão há menos de 1 ano na empresa e 28,6% estão entre 1 e 2 anos na empresa atual.

Frente a esses dados constatados é importante destacar que do total de profissionais respondentes quase metade deles, 47,6%, estão há pouco tempo na organização atual, ou seja, menos de 3 anos de empresa. Esse dado vem ao encontro do que algumas pesquisas na área de Tecnologia têm apresentando. Como exemplo, destaca-se o estudo realizado pelo Observatório SOFTEX. Esse estudo mostra que, nos últimos quatro anos publicados (entre 2006 e 2009) a média de profissionais que trocaram de emprego no período de um ano foi de 29% (SOFTEX, 2011). Dessa forma, pode-se dizer que o nível de rotatividade de profissionais no mercado de tecnologia é grande, inclusive em Porto Alegre.

Figura 7: Tempo de empresa dos profissionais de tecnologia de Porto Alegre



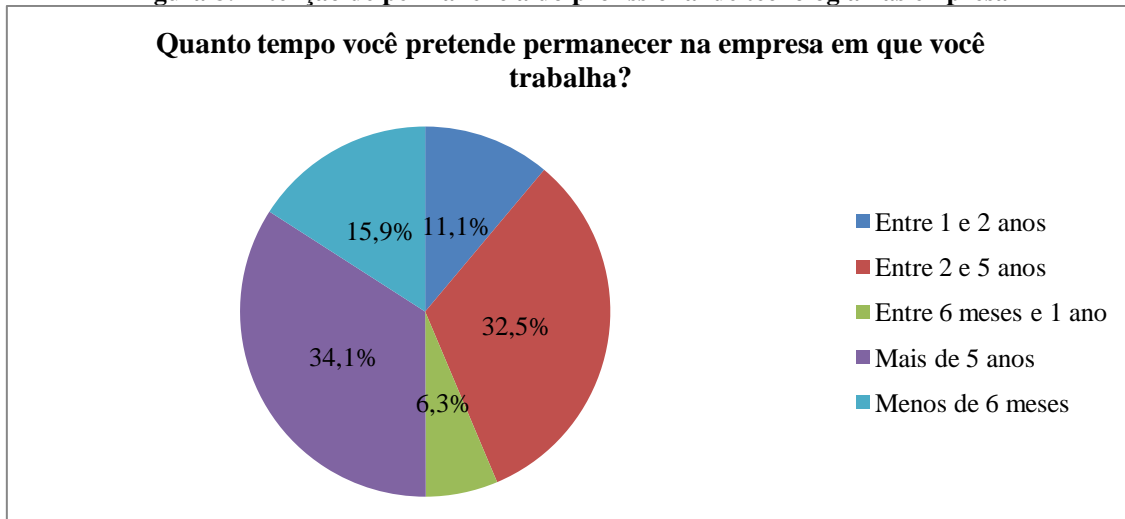
4.2. MOTIVOS DE INGRESSO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Ainda falando a respeito de rotatividade de profissionais no mercado de tecnologia, a figura 8, abaixo, apresenta quanto tempo os respondentes pretendem permanecer trabalhando na empresa atual. Observa-se que grande parte dos profissionais ambicionam continuar na empresa mais de 5 anos, representando 34,1% das pessoas. Como segundo item com maior intenção está permanecer na organização entre 2 e 5 anos, com 32,5%. Há ainda um grande número de profissionais que esperam ficar na empresa atual pouco tempo, ou seja, menos de dois anos. Essa intenção representa 33,3% da figura 8, sendo que 15,9% dos profissionais aspiram sair da

empresa em até seis meses. 6,3% dos respondentes desejam ficar na organização atual entre 6 meses e 1 ano e 11,1% das pessoas tem intenção de sair entre 1 e 2 anos.

Confirmando o que foi verificado no gráfico anterior e com os dados do estudo apresentado pelo Observatório Softex, os profissionais de tecnologia permanecem pouco tempo em cada empresa que atuam, gerando uma instabilidade no mercado de emprego de tecnologia.

Figura 8: Intenção de permanência do profissional de tecnologia nas empresa



Outra pergunta realizada no questionário aplicado junto aos profissionais de tecnologia se refere a frequência que os mesmos olham as oportunidades que o mercado de trabalho oferece.

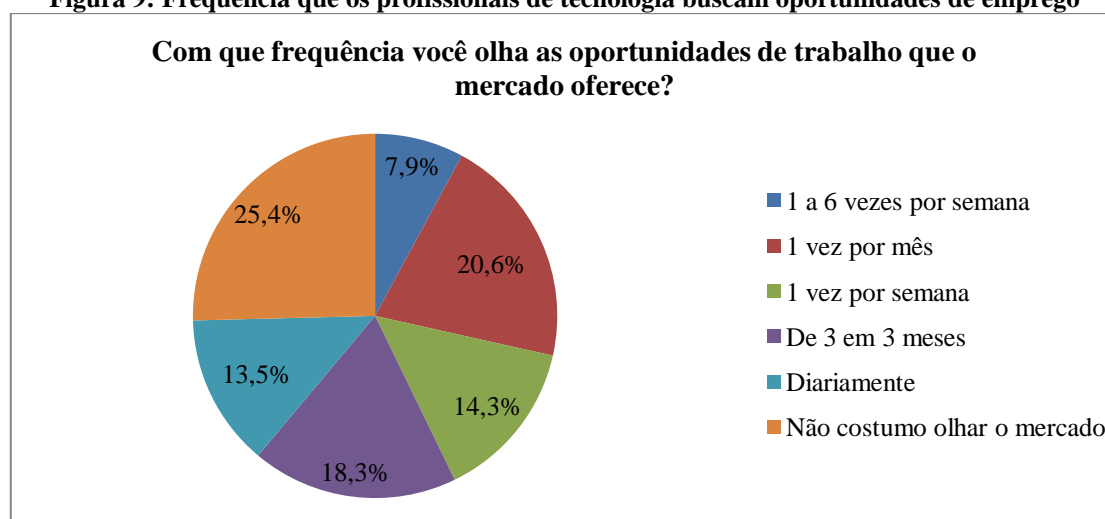
Muitos profissionais, não costumam verificar as oportunidades do mercado de trabalho ou buscam com uma frequência muito baixa, de 3 em 3 meses, conforme figura 9 a seguir. São eles, respectivamente, 25,4% e 18,3% dos respondentes. Essas duas categorias representam 43,7% das respostas, compondo o grupo com maior representatividade.

Com hábito muito diferente 35,7% dos respondentes mostraram-se adeptos a pesquisar a respeito do mercado de trabalho. 13,5% das pessoas afirmaram observar as oportunidades de trabalho diariamente, 7,9% dos respondentes admitiram verificar o mercado de trabalho mais de uma vez por semana e 14,3% dos profissionais olham as oportunidades uma vez por semana. Esses dados vêm ao encontro do que foi apresentado nos dois gráficos anteriores: há uma alta rotatividade de trabalhadores no mercado de tecnologia. Muitos profissionais tem a intenção de mudar de emprego e para isso periodicamente pesquisam o que o mercado oferece.

Com uma frequência intermediária, 20,6% dos respondentes afirmaram olhar as oportunidades de trabalho que o mercado oferece uma vez por mês. Esses profissionais podem não estar a procura de novas posições, tão pouco tem a intenção de sair da empresa em que atuam, porém alguns podem estar olhando o mercado de trabalho para ter conhecimento do que está acontecendo, como por exemplo empresas que estão contratando para aumentar quadro, requisitos que estão sendo solicitando aos profissionais, entre outros detalhes demandados. Outros profissionais podem estar olhando as oportunidades apenas para verificar se o mercado de trabalho está aquecido ou para comparar sua situação atual com o que é oferecido.

Contudo, apesar de não estarem propensos a deixarem seus empregos, podem não descartar a possibilidade de sair. De qualquer forma, é possível inferir que alguma dessas possibilidades está acontecendo para os respondentes dessa alternativa.

Figura 9: Frequência que os profissionais de tecnologia buscam oportunidades de emprego



Os profissionais também foram questionados a respeito dos motivos que os fizeram ingressar na empresa em que atuam. Nessa pergunta os respondentes poderiam escolher quantas alternativas eles entendessem que se enquadrava na sua escolha pela empresa e foi solicitado que eles marcassem apenas três das apresentadas. Contudo, obteve-se uma média de quatro alternativas marcadas por cada um dos respondentes.

Na figura 10 é possível verificar como ficaram distribuídas as respostas. Pode-se observar que duas alternativas se destacaram. Essas foram o “**Trabalho interessante, desafiador, que entusiasma**”, assinalada por 65 respondentes, e “**Flexibilidade no trabalho**”, considerada por 60 pessoas. Podemos observar que mais da metade dos profissionais levaram em consideração esses dois quesitos quando selecionaram a empresa para trabalhar. Outros três quesitos que também se apresentaram com certa

expressividade foram a **“Localização”**, com 46 considerações, **“Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável”**, assinalada por 43 pessoas, e **“Reputação da empresa, empresa conhecida no mercado”**, considerada por 40 respondentes.

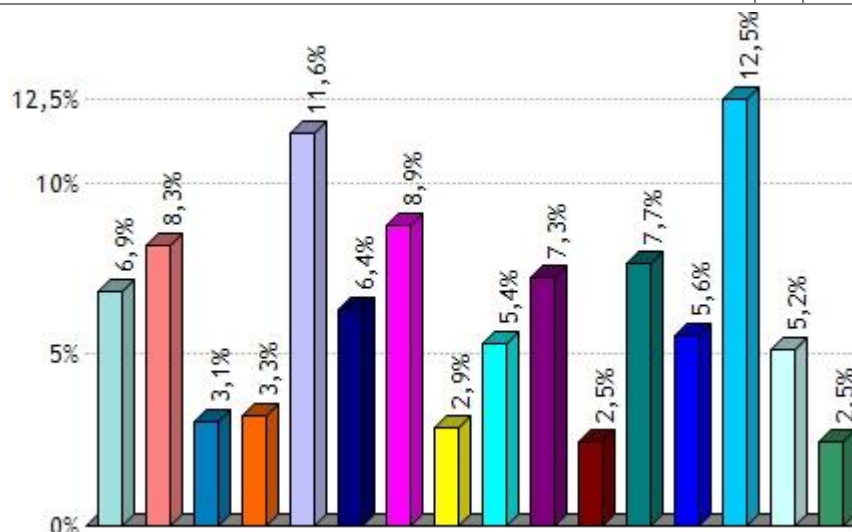
Quatro itens expostos na questão foram pouco ponderados pelos profissionais de tecnologia quando definiram a organização em que iriam ingressar. Foram eles **“Programa de Treinamento e Desenvolvimento”**, com apenas 13 considerações, **“Pagamento por mérito individual”**, considerado por 15 pessoas, **“Empresa transparente, informação aberta para todos os níveis da empresa”**, assinalada por 16 respondentes, e **“Feedback periódico”**, marcado por 17 profissionais. Esses dados apareceram bastante diferentes dos resultados da pesquisa realizada pela Consultoria Towers e Perrin em 2002, já citada nesse trabalho. A consultoria identificou que no futuro os executivos estariam mais preocupados com a Reputação da empresa/marca; Remuneração variável/bônus anual; Programas de Treinamento e Desenvolvimento; e Canais abertos de comunicação; do primeiro ao quarto lugar respectivamente (HANASHIRO; ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008)

Como quesito intermediário, marcado por um número razoável de respondentes se enquadram os itens **“Plano de benefício”**, avaliado por 38 pessoas, **“Autonomia no desempenho das atividades”**, considerado em 36 respostas, **“Liderança inspiradora, bom relacionamento com a chefia”**, assinalado por 33 respondentes, **“Segurança no emprego, empresa estável”**, com 29 considerações, **“Participação nos resultados, PPR”**, com representação de 28 pessoas, e **“Trabalho valorizado, reconhecido pelos superiores”**, aparecendo em 27 questionários.

Além dos pontos citados acima, **“Avaliação dos resultados”** e **“Administração participativa, participação nas decisões”** foram alternativas pouco consideradas. Com isso, na figura abaixo esses dois quesitos aparecem agrupados como **“Outros”**, tendo sido marcado por apenas 12 pessoas.

Figura 10: Motivos que levaram os profissionais de tecnologia ingressar nas empresas

Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?		
Autonomia no desempenho das atividades,	36	6,9%
Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável,	43	8,3%
Empresa transparente, informação aberta para todos os níveis da empresa,	16	3,1%
Feedback periódico,	17	3,3%
Flexibilidade no trabalho ,	60	11,6%
Liderança inspiradora, bom relacionamento com a chefia,	33	6,4%
Localização ,	46	8,9%
Pagamento por mérito individual,	15	2,9%
Participação nos resultados, PPR,	28	5,4%
Plano de benefícios	38	7,3%
Programa de Treinamento e Desenvolvimento,	13	2,5%
Reputação da empresa, empresa conhecida no mercado,	40	7,7%
Segurança no emprego, empresa estável,	29	5,6%
Trabalho interessante, desafiador, que entusiasma,	65	12,5%
Trabalho valorizado, reconhecimento pelos superiores,	27	5,2%
Outros	13	2,5%
Total	519	100,0%



Quanto a questão dos fatores que mais agradam os profissionais de tecnologia na empresa em que trabalham, foi solicitado que eles marcassem apenas três alternativas que entendessem adequadas. Porém se obteve uma média de 4,4 opções por cada respondente, totalizando 562 alternativas marcadas.

Podemos observar na figura 11 a frequência e a porcentagem que cada quesito mais agrada os profissionais na empresa atual. Observamos que duas das alternativas apresentadas se mostraram mais significantes. O aspecto mais marcado, sendo escolhido

por 70 dos 127 respondentes, representando 12,5% do total de respostas, foi a “**Flexibilidade no trabalho**”. O segundo quesito mais significativo ficou com “**Autonomia no desempenho das atividades**”, sendo marcado por 60 pessoas, representando 10,7% do total.

Seguido dos pontos citados acima, aparece a “Possibilidade de crescimento”; que representa 8% das respostas, considerada por 45 pessoas; “Localização”, apontada por 42 respondentes ou 7,5% das alternativas marcadas; “Liderança, chefia amigável”, com 7,1% das respostas ou marcada por 40 pessoas; e “Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma”, considerada por 39 pessoas ou 6,9% dentre as opções.

Pode-se observar que “**Feedback periódico**” é o item menos considerados pelos respondentes, representando apenas 2,5% das escolhas. Dentre os quesitos menos marcados como favoráveis nas empresas atuais também estão a “Comunicação aberta para todos os níveis da empresa. Empresa transparente”, marcada por 16 pessoas; “Remuneração fixa” e “Possibilidade de crescimento” ambas consideradas por 22 pessoas, ou 3,9% das marcações.

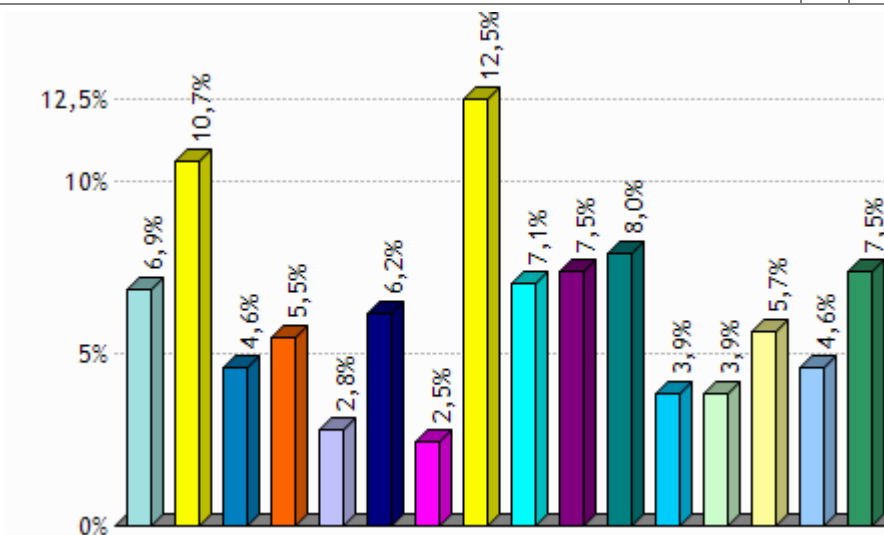
Como quesitos intermediários no que mais agrada os profissionais nas empresas em que atuam estão “Cultura corporativa, ambiente de trabalho favorável”, “Segurança no emprego, empresa estável”, “Benefícios”, “Ações de qualidade de vida” e “Trabalho valorizado. Reconhecido pelos gerentes”, que foram assinaladas por 35 pessoas, 32 pessoas, 31 pessoas, 26 pessoas e 26 pessoas respectivamente.

Nessa questão – O que mais o agrada na empresa em que você trabalha? - deve-se ressaltar que cinco itens tiveram um número muito baixo de aceitação. Esses itens agrupados foram considerados apenas por 42 pessoas e aparecem no gráfico abaixo como “Outros”. As alternativas foram “Administração participativa, participação nas decisões”, “Programa de Treinamento e Desenvolvimento”, “Participação nos resultados”, “Avaliação dos resultados” e “Remuneração variável”.

A partir das respostas obtidas não é possível concluir a respeito de uma linha de raciocínio dos profissionais, pois entende-se que os dois itens mais marcados “Flexibilidade no trabalho” e “Autonomia no desempenho das atividades” estão fortemente relacionados com “Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável”, “Liderança, chefia amigável” e “Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma” que não apareceram tão intensivamente nas respostas dos profissionais.

Figura 11: Fatores que agradam os profissionais de tecnologia nas empresas

O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?		
Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma,	39	6,9%
Autonomia no desempenho das atividades,	60	10,7%
Ações de qualidade de vida	26	4,6%
Benefícios	31	5,5%
Comunicação aberta para todos os níveis da empresa. Empresa transparente.,	16	2,8%
Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável,	35	6,2%
Feedback periódico,	14	2,5%
Flexibilidade no trabalho,	70	12,5%
Liderança, chefia amigável,	40	7,1%
Localização,	42	7,5%
Possibilidade de crescimento,	45	8,0%
Remuneração fixa,	22	3,9%
Reputação da empresa no mercado,	22	3,9%
Segurança no emprego, empresa estável,	32	5,7%
Trabalho valorizado, reconhecimento pelos superiores,	26	4,6%
Outros	42	7,5%
Total	562	100,0%



4.3. INTENÇÃO DE SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO

Foi questionado aos profissionais quais aspectos contribuiriam para saírem das empresas que trabalham. Verificou-se que muito a frente dos demais quesitos apresentados, os profissionais se mostraram dispostos a trocar de emprego por um **salário melhor**, sendo que 31,7% dos respondentes concordaram com essa afirmativa.

Mesmo que alguns estudos e reportagens, como por exemplo, o Observatório Softex (2011) apresentado anteriormente nessa pesquisa, afirmem que os salários da dos profissionais de TI são mais elevados do que as demais áreas, os trabalhadores tendem a mudar de emprego caso lhes seja oferecido um salário melhor. É possível que a alta rotatividade de profissionais esteja ligada a esse ponto: os profissionais estão em busca, cada vez mais, de salários melhores.

Como segundo ponto mais relevante que faria os respondentes trocarem de emprego foi a **possibilidade de crescimento**. Cerca de 14% dos profissionais afirmaram que sairiam da empresa atual caso tivessem uma oportunidade com maior chance de crescimento. Esse quesito também apareceu como segunda principal razão pela qual os indivíduos deixam as organizações, de acordo com a pesquisa realizada no momento do desligamento dos funcionários e apresentada por Fitz-enz (2001).

“Cargo com mais desafios”, “Um cargo melhor” e “Clima organizacional, ambiente de trabalho favorável”, apresentaram, respectivamente, 11,1%, 10,3% e 8,7% de aceitação. Conforme porcentagens apresentadas, esses quesitos evidenciam ter certa relevância quando um profissional está em busca oportunidades de trabalho.

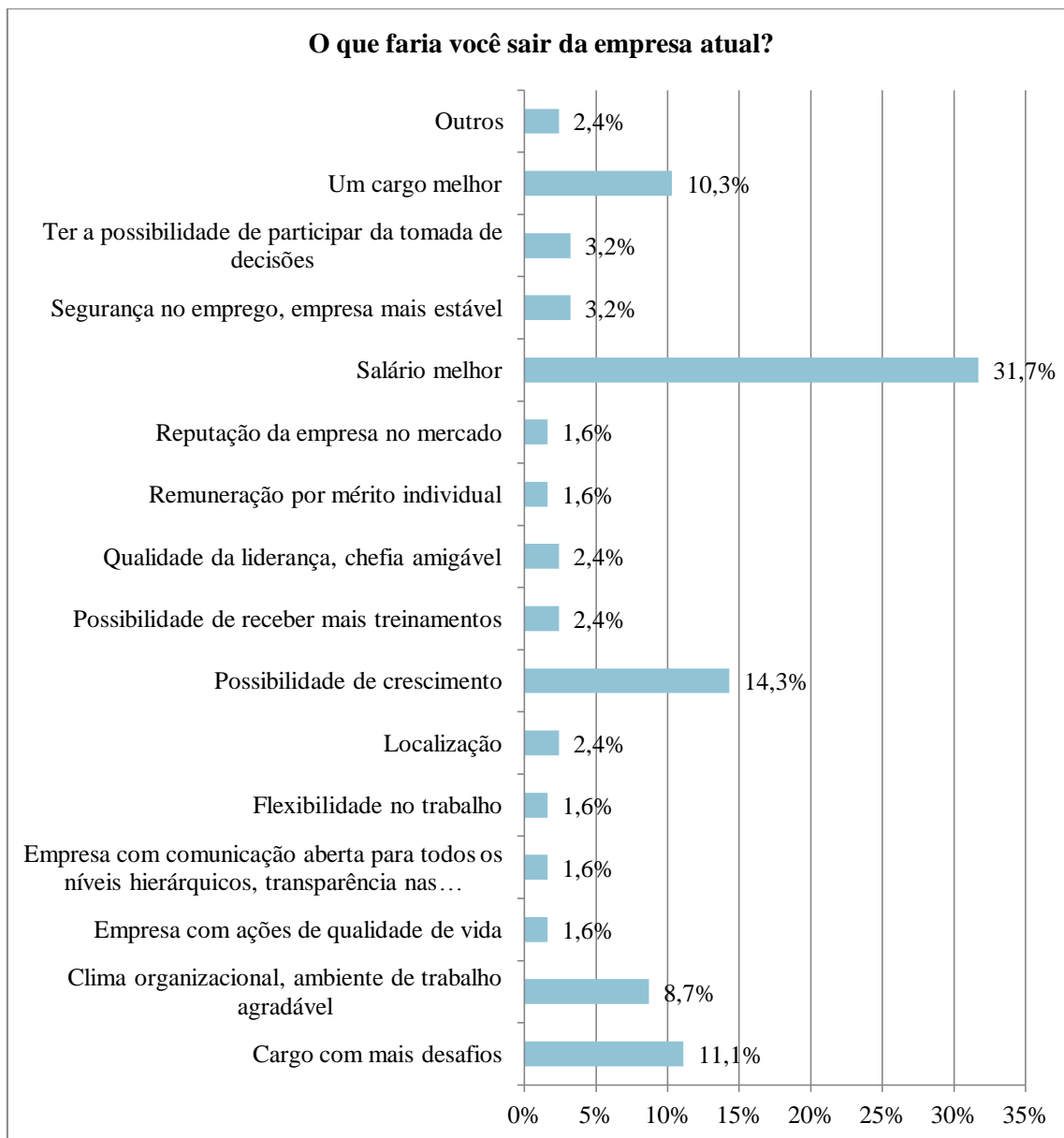
Os pontos citados acima como relevantes na decisão para um profissional sair da empresa atual devem ser atentadas pela área de recursos humanos e alta gerência das empresas. Esses pontos devem ser trabalhados para que 1) os atuais profissionais não queiram, ou não visualizem vantagem em um concorrente para trocar de empresa, 2) os profissionais que estão no mercado sintam-se interessados em ingressar nas empresas. Contudo, é importante que vários quesitos sejam trabalhados em conjunto para que a diferenciação da organização seja percebida.

As demais alternativas apresentadas nessa questão foram pouco consideradas pelos respondentes, representando 3,2% ou menos do total. Os quesitos com menor representatividade foram “Ter possibilidade de participar da tomada de decisão”,

“Segurança no emprego, empresa mais estável”, “Qualidade da liderança, chefia amigável”, “Possibilidade de receber mais treinamentos”, “Localização”, “Reputação da empresa no mercado”, “Remuneração por mérito individual”, “Flexibilidade no trabalho”, “Empresa com comunicação aberta para todos os níveis hierárquicos, transparência nas informações”, “Empresa com ações de qualidade de vida”, “Benefícios melhores”, “Possibilidade de ter mais autonomia no desempenho do trabalho”, “Possibilidade de receber feedback constante”, “Empresa com avaliação nos resultados”, “Saber que o trabalho será reconhecido pelos colegas e chefia.

A partir das considerações anteriores, pode-se inferir que os profissionais valorizam a questão da **flexibilidade no trabalho**, pois para eles foi um ponto relevante no momento de escolher a empresa em que trabalham e mostram-se satisfeitos com esse quesito em seus empregos atuais. No entanto, esses profissionais não buscam maior flexibilidade no trabalho, conforme pode ser observado na figura 12 a seguir. Isso pode ocorrer porque, de acordo com os pesquisados, a maioria das empresas apresentam essa característica e os profissionais já estão satisfeitos com o que possuem, dessa forma, acabam buscando outros diferenciais.

Figura 12: Fatores que fariam os profissionais de tecnologia trocar de emprego



Na figura 13, a seguir, pode-se observar os pontos que menos agradam os profissionais nas empresas que atuam. Verifica-se que a **falta de possibilidade de crescimento** é o fator que menos é apreciado pelos profissionais no emprego atual, sendo que 16,7% dos respondentes concordam com essa alternativa. Considerando que no gráfico anterior (figura 12) a possibilidade de crescimento é o segundo ponto mais relevante para um profissional trocar de empresa, pode-se dizer há uma lacuna que deve ser trabalhada pelas empresas para que não percam profissionais para o mercado.

Como segundo ponto que menos agrada os respondentes é a **chefia**. 11,9% dos profissionais concordaram com essa afirmativa. Segundo Michaels (2002) os gestores têm como função de atrair, reter, desenvolver as pessoas e fazer com que os objetivos

dos profissionais estejam alinhados com os da empresa. O autor também afirma que em muitas corporações bem sucedidas dos Estados Unidos os CEO's gastam tempo considerável em atrair e avaliar suas equipes. Porém, conforme a figura 13 a seguir, isso parece não estar sendo feito em muitas das empresas de tecnologia de Porto Alegre.

Seguido da chefia, **o salário e programas de treinamento e desenvolvimento não estruturados** apareceram como fatores que menos agradam os respondentes. Ambos os quesitos tiveram 11,1% de representatividade. Assim como a possibilidade de crescimento o salário é uma lacuna que os profissionais se mostraram insatisfeitos e que trocariam de emprego caso tivessem a oportunidade de receber um salário melhor. Contudo, não se pode afirmar o quão eficaz seria um aumento salarial para os profissionais, visto que eles já possuem os melhores salários do país frente às demais áreas de atuação, de acordo com o Observatório Softex (2011).

A respeito de programas de treinamento e desenvolvimento pode-se inferir que as empresas, no geral, não estão bem estruturadas quanto esse quesito. É possível considerar essa hipótese, pois esse ponto foi pouco relevante quando os profissionais de tecnologia foram questionados a respeito do que mais os agrada nas empresas atuais, porém este fator aparece quando questionados a respeito do que menos os agrada nas empresas, conforme pode-se observar na figura 13.

“Clima desfavorável, ambiente de trabalho hostil” foi um fator que apareceu como desagradável na opinião dos entrevistados nas empresas em que atuam. 10,3% dos respondentes concordaram com esse ponto.

Os demais quesitos expostos na questão não tiveram representatividade quando se fala no que menos agrada na empresa atual. Os pontos foram “Benefícios”, “Falta de avaliação dos resultados”, “Não participação na tomada de decisão”, “Localização”, “Baixa flexibilidade no trabalho”, “Ter uma rotina de trabalho”, “Não ter uma política de participação nos resultados”, “Trabalho pouco valorizado por colegas e superiores”, “Reputação da empresa no mercado”, “Falta de comunicação aberta com os colaboradores”, “Baixa estabilidade da empresa/emprego”, “Não haver reconhecimento diferenciado para os colaboradores”, “Falta de feedback” e “Pouca autonomia no trabalho”.

Figura 13: Fatores que menos agradam os profissionais de tecnologia nas empresas em que atuam



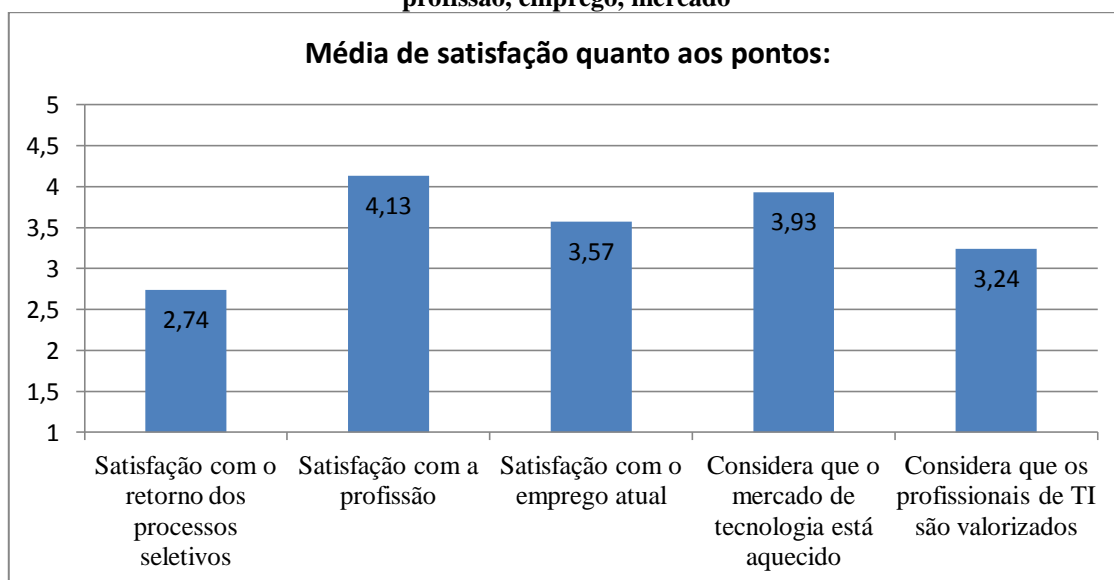
4.4. SATISFAÇÃO

O questionário também abordou alguns pontos de satisfação dos profissionais da área de tecnologia quanto aos processos seletivos, a profissão e ao mercado de tecnologia. Obteve-se resultados interessantes nessas questões, e essas podem ser vistas na figura 14 a seguir.

Primeiramente os profissionais foram questionados a respeito de como consideram o retorno das empresas quando participaram de processos seletivos. Essa foi uma pergunta a qual se adotou como tipo de resposta a escala Lickert, sendo 1 a alternativa referente a um retorno muito lento aos candidatos e 5 um retorno muito bom das empresas. Como pode-se observar na figura 14 a média dos respondentes ficou em 2,74, ou seja, abaixo de um nível satisfatório.

A partir disso, verificamos que, na prática, as empresas não dão a devida atenção aos profissionais candidatos às oportunidades de trabalho. Conforme já citado nesse estudo, França (2008) afirma que um processo seletivo mal administrado pode gerar uma imagem negativa da empresa recrutadora. Fitz-enz (2001) também concorda com isso quando coloca que “as empresas têm sido suas próprias piores inimigas no ato de contratar” (p. 86), pois os processos tem sido mal conduzidos e os candidatos ficam saturados com a maneira que a empresa os trataram. É provável que isso esteja acontecendo também na região estudada.

Figura 14: Satisfação dos profissionais de tecnologia quanto ao retorno dos processos seletivos, profissão, emprego, mercado



O questionário abordou, também, se os profissionais consultados estão satisfeitos com a sua profissão. De modo geral, como pode ser visto no gráfico acima, figura 14, os profissionais se mostraram satisfeitos, visto que a média de respostas ficou em 4,13. É relevante lembrar que nessa questão também foi adotada a escala Lickert na coleta de respostas, sendo 1 pouco satisfeito e 5 muito satisfeito.

Iannini (2010) coloca dois pontos interessantes a respeito da motivação para a entrada de profissionais no mercado de TI. O primeiro afirma que as pessoas ingressam

no mercado de tecnologia devido às perspectivas de trabalho, com alta demanda de contratação. Segundo alega que o problema que ocorre nessa área é que os estudantes de nível médio tem pouco conhecimento sobre as áreas de atuação em TI. Contudo, apesar de a seleção da carreira parecer empírica e, conforme coloca Iannini (2010), a escolha não é feita de acordo com o perfil, os profissionais parecem não estarem arrependidos de suas escolhas.

Outra questão a qual se utilizou a escala Lickert foi a pergunta referente à satisfação do profissional com o emprego atual. A alternativa de número 1 equivalia a pouca satisfação com o emprego atual e a de número 5 muita satisfação.

Observou-se que apesar da rotatividade dos profissionais ser alta nesse mercado, de muitas pessoas ter intenção de permanecer na empresa atual um tempo curto e de que muitos olham as oportunidades de trabalho com uma frequência alta, os profissionais, de maneira geral, estão satisfeitos com seus empregos, sendo a média de satisfação 3,57, conforme a figura acima ilustra.

No ponto de vista dos respondentes, o mercado de tecnologia está aquecido. Essa constatação pode também ser observada na figura acima. A média de concordância com essa afirmação foi de 3,93, sendo o máximo a escala 5, equivalente a muito aquecido, e o mínimo a escala 1, pouco aquecido. É possível que esse reconhecimento de que o mercado de tecnologia está aquecido esteja relacionando com a alta rotatividade do mercado, visto nos gráficos anteriores. Relacionado a esses dois fatores, mercado aquecido e rotatividade, Chiavenato (1994) coloca que “Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento da rotação de pessoal” (p. 159).

Por fim, a última pergunta referente ao mercado de tecnologia questionou se os profissionais de TI são valorizados pelo mercado de trabalho. As alternativas dessa questão variaram de acordo com a escala Lickert sendo 1 pouco valorizados e 5 muito valorizados. Como pode ser visto na figura 14, acima, os profissionais não se sentem completamente valorizados, apesar de reconhecerem que o mercado está aquecido. A média dessa questão ficou em 3,24, o que representa que os profissionais se sentem valorizados de forma mediana.

4.5. INTENÇÃO DE SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO E PERFIL

Foram cruzados os dados das questões “Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece?” e “Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente?”. A figura 15, a seguir, apresenta os dados obtidos a partir dessa intersecção. Nas colunas estão distribuídas as respostas da primeira questão e nas linhas aparecem os retornos obtidos na segunda pergunta.

Na figura 15 se observa que as pessoas que estão há menos tempo nas empresas pesquisam com mais frequência as oportunidades de trabalho. Metade dos profissionais que estão há menos de um ano empregados na mesma companhia olham o mercado de trabalho pelo menos uma vez por semana. Ainda há outros profissionais que pesquisam sobre as vagas de emprego cerca de uma vez por mês. Verifica-se também que são minoria os que não costumam olhar as oportunidades ou as pesquisam com pouca frequência (de três em três meses), representando cerca de 29% dos profissionais.

Profissionais que estão na mesma empresa entre um e dois anos também tem o costume de pesquisar as oportunidades de emprego com maior frequência. Mais da metade deles olham o mercado de trabalho pelo menos uma vez por semana. Somado as pessoas que buscam oportunidades uma vez por mês o percentual passa de 60%. Ainda que alguns afirmem que olham muito pouco o mercado de trabalho ou que não tenha o costume de observar as vagas oferecidas em outras empresas.

Observa-se que a maior parte das pessoas que estão entre três e cinco anos em uma empresa demonstraram pesquisar o mercado de trabalho uma vez por mês. A respeito desse grupo de pessoas não se pode dizer que estão em busca de novas oportunidades, nem que trocariam de emprego, porém não se descarta a possibilidade delas mudarem sua posição atual por posições melhores.

Por fim, está bastante claro na figura a seguir que pessoas com mais de cinco anos de empresa tendem a não olhar o mercado de emprego. Chega-se a essa conclusão, visto que mais de 63% das pessoas com esse tempo de empresa não costumam olhar as oportunidades de trabalho ou pesquisam por vagas com uma frequência muito pequena, de três em três meses.

Em suma, pode-se inferir que pessoas com menos tempo de empresa ainda não estão certas de que esses são o local de trabalho ideal, já as pessoas com mais tempo de empresa mostram-se satisfeitas com o emprego, não cogitando mudar.

Figura 15: Buscar por oportunidades de trabalho e tempo de empresa

Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece * Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente?						
	1 a 6 vezes por semana	1 vez por mês	1 vez por semana	De 3 em 3 meses	Diariamente	Não costumo olhar o mercado
Entre 1 e 2 anos	5	5	5	6	7	8
Entre 3 e 5 anos	3	10	3	4	1	4
Mais de 5 anos	0	6	5	10	4	16
Menos de 1 ano	2	5	5	3	5	4

Observa-se, na figura 16 a seguir, que apesar de muitos respondentes estarem satisfeitos com seus empregos atuais eles tem o costume de pesquisar a respeito das oportunidades de trabalho. Esta tabela foi obtida através do cruzamento das questões “Você está satisfeito com o seu emprego atual?”, respostas que aparecem nas colunas, e “Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece?”, distribuídas nas linhas.

Seis pessoas que afirmaram estarem satisfeitas com seu emprego atual olham as oportunidades de trabalho mais de uma vez por semana. Outros 15 respondentes que estão satisfeitos com sua colocação costumam olhar o mercado de trabalho cerca de uma vez por semana.

Os profissionais que admitiram olhar as oportunidades de emprego diariamente estão insatisfeitos com a função atual, em sua maioria, representando por 11 pessoas. Ainda três pessoas que afirmaram estarem satisfeitas com a posição olham as oportunidades diariamente.

Dentre os indivíduos que estão satisfeitos com sua colocação atual cerca de 29% olham as oportunidades de emprego pelo menos uma vez por semana. Se somar esse percentual às pessoas que olham o mercado de trabalho uma vez por mês se chega a 52% dos respondentes que afirmaram estar satisfeitos.

Quanto aos respondentes que olham o mercado de trabalho cerca de uma vez por mês demonstraram estar satisfeitos com seu emprego atual, de forma geral, representados por 20 pessoas. Outros 16 profissionais que estão contentes com a colocação atual afirmaram olhar o mercado de três em três meses. Ainda outras três pessoas que não estão satisfeitas mantêm essa mesma frequência em pesquisar vagas de emprego.

A figura 16 apresenta ainda a quantidade de pessoas que não tem o costume de olhar oportunidades de trabalho. Desses, 24 respondentes estão satisfeitos com suas

posições atuais, 6 se mostraram indiferentes e 2 muito insatisfeitos. Os dois últimos grupos de pessoas citados parecem estar incoerentes em suas respostas, porque afirmaram estar insatisfeitos, mas não demonstraram interesse em buscar novas posições.

Figura 16: Satisfação com emprego e busca por oportunidades de trabalho

Você está satisfeito com o seu emprego atual? * Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece?

	1	2	3	4	5
1 a 6 vezes por semana	2	2	0	5	1
1 vez por mês	0	1	5	16	4
1 vez por semana	0	0	3	10	5
De 3 em 3 meses	2	1	4	12	4
Diariamente	9	2	3	1	2
Não costumo olhar o mercado	2	0	6	16	8

Foram cruzadas as respostas das questões “Você está satisfeito com o seu emprego atual?” e “Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente?”. Na figura a seguir pode-se ver os resultados desse cruzamento, sendo que as respostas da primeira pergunta estão alocadas nas colunas e os retornos da segunda questão estão distribuídos nas linhas (figura 17).

Observa-se que os profissionais que estão satisfeitos ou muito satisfeitos – equivalentes ao grau 4 e 5 do gráfico, respectivamente - com seu emprego tem a intenção de permanecer na empresa mais de dois anos. Desse grupo cerca de 40% dos respondentes pretendem ficar mais de cinco anos na organização atual e 33% das pessoas esperam permanecer entre dois e cinco anos.

Já a maioria das pessoas que não estão satisfeitas com seu emprego atual esperam ficar na empresa menos de um ano. Desses, 67% desejam permanecer menos de seis meses na empresa e 19% dos profissionais tem a intenção de ficar entre seis meses e um ano.

Cerca de 17% dos respondentes, mesmo afirmando estarem satisfeitas com seus empregos atuais, tem a intenção de permanecer menos de dois anos nas empresas. Outras duas pessoas afirmaram estar muito insatisfeitos que a organização atual esperam ficar mais de cinco anos trabalhando no mesmo local.

Dos profissionais que se mostraram indiferentes com seu emprego, 21 respondentes pretendem permanecer na organização até cinco anos. Sendo que a metade desse número deseja ficar na organização atual menos de dois anos.

Figura 17: Satisfação com emprego e tempo que pretende permanecer na empresa
Você está satisfeito com o seu emprego atual? * Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente?

	1	2	3	4	5
Entre 1 e 2 anos	0	0	5	9	0
Entre 2 e 5 anos	1	0	9	23	8
Entre 6 meses e 1 ano	2	2	0	3	1
Mais de 5 anos	2	0	4	22	15
Menos de 6 meses	10	4	3	3	0

Como se pode verificar na figura 18 a seguir, que cruza os dados das questões “Qual a sua idade?” e “Qual é o nível do seu cargo atual?”, alguns cargos são ocupados por pessoas mais jovens e outros por pessoas mais maduras. Os cargos de diretoria e gerência, que pressupõe um grau maior de amadurecimento na carreira, são basicamente ocupados por pessoas com mais de 33 anos.

Posições de coordenação e supervisão também aparecem na tabela a seguir como ocupados por pessoas com algum nível de experiência, visto que esses possuem mais de 25 anos de idade. Porém não aparecem respondentes acima de 45 anos nesse nível de carreira. Mesmo esses profissionais estando com idade intermediária, se entende que pessoas entre 25 e 32 anos são jovens, principalmente para assumir a liderança de equipes, confirmando assim, que a área de tecnologia ainda é composta por profissionais jovens.

Pessoas que estão em um nível inicial de carreira, como os profissionais júnior ou pleno, apresentaram ter menos idade. Sendo que mais de 80% dos respondentes júnior possuem menos de 32 anos e que 75% dos plenos estão com menos do que essa idade. Já os profissionais Sênior, estão, em sua maioria, distribuídos entre 25 e 45 anos.

Figura 18: Idade e cargo

	18 - 24 anos	25 - 32 anos	33 - 45 anos	46 - 60 anos
Coordenador	0	5	5	0
Diretor	0	1	4	2
Gerente	0	0	9	0
Júnior	4	10	3	0
Pleno	4	24	9	0
Sênior	0	18	18	3
Supervisor	0	4	3	0

Com exceção dos profissionais que atuam como Coordenador e Supervisor, os demais respondentes, em sua maioria, estão há menos de 5 anos trabalhando na mesma organização, conforme pode ser visto na figura 19, a seguir, onde são apresentados os cruzamentos de informações coletadas nas questões “Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente?” e “Qual é o nível do seu cargo atual?”.

Mais de 60% dos profissionais coordenadores e supervisores atuam há mais de 5 anos na empresa atual. Já os respondentes júnior e pleno são os que se apresentam com menos tempo de empresa, sendo que 59% dos juniores trabalham há menos de 2 anos na firma atual e 54% dos plenos estão nesse período na empresa. As pessoas com nível sênior, em sua maioria, trabalham há mais de três anos na mesma organização, sendo esse grupo representado por 53% indivíduos nesse nível. Com cargo de diretoria e gerência os profissionais apresentam tempo de permanência variável nas empresas, com fraca tendência para gerentes com menos de dois anos de empresa.

Figura 19: Tempo de empresa e cargo

Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente? *				
Qual é o nível do seu cargo atual?				
	Entre 1 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Mais de 5 anos	Menos de 1 ano
Coordenador	1	2	6	1
Diretor	2	1	3	1
Gerente	5	2	2	0
Júnior	7	3	4	3
Pleno	10	12	5	10
Senior	11	5	16	7
Supervisor	0	0	5	2

De forma geral, os respondentes dessa pesquisa pretendem permanecer na empresa atual mais de dois anos. Entretanto, se observa na figura 20, que cruza as informações das questões “Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente?” e “Qual é o nível do seu cargo atual?”, que uma parcela considerável de profissionais tem a intenção de ficar menos de dois anos no seu emprego atual.

Os profissionais juniores se destacam por sua maioria desejar ficar menos de dois anos na empresa em que atuam. Além disso, apenas duas pessoas, desse grupo, afirmaram que pretendem continuar por mais de cinco anos nas empresas em que trabalham.

A maioria dos que ocupam cargos de Coordenador e Supervisor asseguraram que anseiam ficar mais de cinco anos no emprego atual. Esse grupo tem uma visão bastante diferente do que os profissionais juniores apresentaram. É possível que essa diferença ocorra em função do grau de maturidade de cada grupo, visto que, conforme apresentado na figura 20, os juniores tem menos idade do que os coordenadores e supervisores.

Em nível pleno e sênior, respectivamente, 65% dos profissionais e 64% dos respondentes em seu grupo, mostraram ter a intenção de permanecer por mais de dois anos no emprego atual. Apesar disso, cerca de 30% dos respondentes esperam ficar menos de dois anos nas empresas, o que representa um grande número de pessoas.

No nível de diretoria e gerência a intenção de tempo de permanência na empresa predominante é de mais de dois anos, porém há alguns profissionais que pretendem ficar menos tempo.

Figura 20: Tempo que pretende permanecer na empresa e cargo

Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente? *					
Qual é o nível do seu cargo atual?					
	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 meses e 1 ano	Mais de 5 anos	Menos de 6 meses
Coordenador	0	2	0	6	2
Diretor	1	2	0	4	0
Gerente	0	5	0	2	2
Júnior	4	6	0	2	5
Pleno	4	14	5	10	4
Senior	4	11	3	14	7
Supervisor	1	1	0	5	0

Concordando com o que pode ser observado na figura anterior (figura 20) referente à baixa intenção dos profissionais de nível Sênior de sair da organização atual, essas pessoas, em sua maioria, olham as oportunidades que o mercado oferece com pouca frequência ou não costumam pesquisar sobre o mercado de trabalho. A figura 21- que mostra o cruzamento entre as respostas de “Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece?” e “Qual é o nível do seu cargo atual?” - aponta que os profissionais Seniores são os que menos olham as oportunidades de emprego. Porém mais da metade dos respondentes, cerca de 52%, desse grupo costuma pesquisar sobre o mercado de trabalho pelo menos uma vez por mês.

Além dessa análise, pode-se dizer que os profissionais de nível pleno tem grande tendência a olhar mais as oportunidades de trabalho, visto que mais de 40% dos respondentes pertencentes a esse grupo pesquisam as ofertas de emprego pelo menos uma vez por semana. Quando somado aos que afirmaram olhar o mercado de trabalho uma vez por mês ou mais chegamos há um percentual de cerca de 70% dos respondentes.

Quanto aos demais cargos é difícil perceber alguma tendência, pois as respostas se apresentaram muito dispersas, conforme pode ser observado na figura 21 a seguir.

Figura 21: Frequência que olha as oportunidades de emprego e cargo

Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece? * Qual é o nível do seu cargo atual?

	1 a 6 vezes por semana	1 vez por mês	1 vez por semana	De 3 em 3 meses	Diariamente	Não costumo olhar o mercado
Coordenador	0	1	1	3	1	4
Diretor	1	0	3	2	0	1
Gerente	0	1	1	4	3	0
Júnior	3	2	2	2	2	6
Pleno	5	11	9	4	1	7
Senior	1	9	2	7	8	12
Supervisor	0	2	0	1	2	2

4.6. ATRAÇÃO E RETENÇÃO E PERFIL

A figura 22, exposta a seguir, apresenta os dados cruzados das questões “Qual é o nível do seu cargo atual?” e “Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?”. Percebe-se que alguns fatores de atração foram considerados por, praticamente todos os níveis de respondentes. O quesito “**Trabalho interessante, desafiador, que entusiasma**” foi o fator que mais apresentou consideração pelos respondentes, independente do cargo que ocupam. Michaels (2002) apresenta em sua pesquisa realizada com gerentes das principais empresas americanas que o principal item considerado pelos respondentes na tomada de decisão de escolher em que empresa ingressar foi o “Trabalho interessante, desafiador”, considerado por 59% das pessoas.

A “**Flexibilidade no trabalho**” foi um dos quesitos marcado por diferentes níveis de respondentes. Os profissionais que mais consideraram esse item foram os de nível Pleno, Sênior, Coordenador e Gerente. Também muito avaliado pelos profissionais de TI no momento da escolha da empresa para se trabalhar foi a **Localização**. Esse fator foi assinalado com maior frequência por Gerentes, Coordenadores e pessoas com nível Pleno e Sênior.

Além desses fatores, alguns quesitos se apresentaram de forma significativa para apenas um dos grupos analisados. A “**Autonomia no desempenho das atividades**” foi marcada por um grande número de respondentes de nível Júnior, Pleno e Sênior. Já o item “**Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável**” foi essencialmente considerado por pessoas Júnior e Pleno, não apresentando relevância no momento da contratação para a maioria dos respondentes dos demais níveis da hierarquia.

“**Liderança inspiradora, bom relacionamento com a chefia**” foi um aspecto assinalado por muitos profissionais, porém os Diretores e Supervisores se apresentaram mais preocupados com esse item. No estudo de Michaels (2002), já citado anteriormente, o “Bom relacionamento com o chefe” foi considerado pelos respondentes como o quarto item mais analisado no momento da escolha da empresa para se trabalhar, sendo que 43% dos profissionais estavam de acordo com esse fator.

Por fim, o fator “**Plano de benefícios**” foi marcado por muitos profissionais com nível Pleno de atuação, e também por algumas profissionais seniores. Esse quesito foi o que apresentou maior surpresa, visto que nas figuras anteriores o fator não se mostrou significativo.

Figura 22: Cargo e fatores que levaram a ingressar na empresa atual

Qual é o nível do seu cargo atual? *							
Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?							
	Coordenador	Diretor	Gerente	Júnior	Pleno	Senior	Supervisor
Autonomia no desempenho das atividades	3	3	3	6	10	11	0
Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável	5	3	2	7	15	7	4
Empresa transparente, informação aberta para todos os níveis da empresa	1	2	0	2	7	2	2
Feedback periódico	1	1	0	3	7	3	2
Flexibilidade no trabalho	6	1	4	2	25	19	3
Liderança inspiradora, bom relacionamento com a chefia	3	4	2	5	10	4	5
Localização	3	1	4	6	17	15	0
Pagamento por mérito individual	2	1	0	2	4	4	2
Participação nos resultados, PPR	4	0	2	1	12	7	2
Plano de benefícios	1	0	2	3	18	11	3
Programa de Treinamento e Desenvolvimento	0	0	0	5	4	4	0
Reputação da empresa, empresa conhecida no mercado	3	1	3	5	14	10	4
Segurança no emprego, empresa estável	3	0	2	1	10	10	3
Trabalho interessante, desafiador, que entusiasma	8	5	5	11	17	17	2
Trabalho valorizado, reconhecimento pelos superiores	3	0	1	5	9	8	1
Outros	3	2	2	1	4	1	0

Confirmando o que foi apresentado na figura 22, a figura 23 revela que o fator **“Autonomia no desempenho das atividades”** e a **“Flexibilidade no trabalho”** foram os pontos mais marcados pelos profissionais de TI quando questionados a respeito do que mais os agrada na empresa em que atuam, independentemente da posição que ocupam. A figura seguir apresenta o cruzamento dos dados das questões **“Qual é o nível do seu cargo atual?”** e **“O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?”**. As respostas da primeira questão estão dispostas nas colunas e a segunda pergunta aparece nas linhas.

Verifica-se que **“Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma”** foi um ponto considerado pela maioria dos respondentes Diretores, aparecendo em algumas respostas das pessoas de nível Pleno e Sênior. No entanto, pode-se perceber no gráfico 23 que esse quesito não é muito apreciado nas empresas atuais.

O quesito “**Ações de qualidade de vida**” foi marcado pela maioria dos respondentes Gerentes. Esse ponto não aparece significativo para pessoas que estão em outras posições.

Também indo ao encontro do que foi observado na tabela anterior (figura 22), os **Benefícios** foram marcados como importante somente para as pessoas com nível Pleno. Percebe-se que os benefícios aparecem como atrativo na escolha da organização para se trabalhar e ainda se mantém na lista dos quesitos positivos nas empresas atuais para os profissionais de nível Pleno.

Para os Coordenadores o fator “**Liderança, chefia amigável**” se mostrou positivo nas empresas em que atuam, bem como para profissionais de nível Pleno. Para os demais grupos de respondentes esse ponto foi pouco considerado quando se fala da empresa atual.

O quesito “**Localização**” apresentou-se mais positivo nas empresas atuais para os profissionais de nível Júnior, Pleno e Sênior. Aparecendo muito menos significativa para os demais níveis de cargo.

Por fim, identificou-se como ponto positivo a **possibilidade de crescimento** nas empresas atuais apenas para os profissionais de nível Sênior. Os demais grupos de respondentes não consideraram esse ponto como interessante, bem como os demais fatores apresentados na pergunta “O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?” não apareceram resultados significantes para nenhum grupo de pessoas.

Figura 23: Cargo e fatores que mais agradam nas empresas em que trabalham

Qual é o nível do seu cargo atual? * O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?							
	Coordenador	Diretor	Gerente	Júnior	Pleno	Senior	Supervisor
Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma	3	5	2	4	12	12	1
Autonomia no desempenho das atividades	7	7	5	4	16	19	2
Ações de qualidade de vida	1	1	5	4	8	6	1
Benefícios	2	0	2	3	15	7	2
Comunicação aberta para todos os níveis da empresa. Empresa transparente.	1	1	0	3	4	6	1
Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável	3	3	1	7	11	6	4
Feedback periódico	0	0	1	3	5	4	1
Flexibilidade no trabalho	5	2	5	8	23	21	6
Liderança, chefia amigável	5	1	3	4	15	10	2
Localização	2	1	3	6	16	13	1
Possibilidade de crescimento	3	3	4	4	11	16	4
Remuneração fixa	1	1	0	4	10	5	1
Reputação da empresa no mercado	2	1	1	1	11	5	1
Segurança no emprego, empresa estável	4	1	2	1	13	8	3
Trabalho valorizado, reconhecimento pelos superiores	3	1	1	4	7	10	0
Outros	4	1	3	2	18	13	1

A figura 24, apresentada abaixo, que cruza as informações das questões “Qual é o nível do seu cargo atual?” e “O que menos o agrada na organização em que você trabalha?”, aponta que os profissionais que não possuem cargo de liderança estão mais preocupados com a questão da baixa **Possibilidade de crescimento**. Esse quesito foi considerado por respondentes de nível Júnior, Pleno e Sênior como um item que a empresa atual deixa a desejar. O item **Chefia** também se apresentou como um ponto que desagrada principalmente as pessoas que estão no início da carreira, como os profissionais Júnior e Pleno.

Os coordenadores se mostraram mais insatisfeitos com os **Programas de Treinamento e Desenvolvimento** oferecido pelas empresas. Pode-se perceber na figura 24, a seguir, que de forma geral apenas os coordenadores se preocupam com esse ponto.

Os Diretores apontaram como preocupante a questão da “**Baixa estabilidade da empresa/emprego**”, ou seja, esse é o grupo de pessoas que mais atenta para a garantia de permanência no emprego atual. Esse ponto pode estar relacionado com a colocação de Michaels (2002) de que “atualmente muitas pessoas são ‘procuradores’ passivos de

emprego” (p. 116), ou seja, as pessoas podem estar constantemente olhando o mercado devido a baixa estabilidade no emprego e caso haja uma oportunidade mais estável, ou caso aconteça algo inesperado na empresa atual há outras alternativas para recolocação.

O fator **Salário** apareceu como ponto desagradável para as pessoas de nível Sênior e Pleno. Esse ponto praticamente não surgiu como negativo nas empresas atuais para os demais respondentes.

Ainda pode ser citado o fator “**Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil**” apontado por profissionais Sênior e Gerentes como ponto negativo das empresas atuais. Os demais quesitos apresentados na pergunta “O que menos o agrada na organização em que você atua?” não se apresentaram significativos para nenhum grupo de respondentes.

Figura 24: Cargo e fatores que menos agradam nas empresas em que atuam

Qual é o nível do seu cargo atual? * O que menos o agrada na organização em que você atua?							
	Senior	Pleno	Júnior	Coordenador	Gerente	Diretor	Supervisor
Baixa possibilidade de crescimento	8	7	3	0	3	0	0
Chefia	3	6	3	1	1	0	1
Programa de Treinamento e Desenvolvimento não estruturado	4	3	1	4	0	2	0
Salário	5	7	1	0	0	0	1
Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil	6	2	0	0	4	0	1
Baixa estabilidade da empresa/emprego	3	1	1	0	0	3	0
Falta de comunicação aberta com os colaboradores	2	5	1	0	0	0	0
Ter uma rotina de trabalho	2	2	0	0	0	1	0
Benefícios	0	2	0	1	0	1	0
Falta de feedback	0	1	1	0	0	0	2
Não ter uma política de participação nos resultados	2	0	1	0	0	0	1
Pouca autonomia no trabalho	2	0	1	0	0	0	1
Outros	1	0	2	0	1	0	0
Não haver reconhecimento diferenciado para os colaboradores	1	0	1	1	0	0	0
Não participação na tomada de decisões	0	1	1	1	0	0	0
Falta de avaliação dos resultados	0	0	0	2	0	0	0

Na figura 25, a seguir, foram cruzados os dados das questões “Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente” e “O que menos o agrada na organização em que você atua?”. Veja que as respostas para a

primeira pergunta se posicionam nas colunas e as considerações da segunda questão estão distribuídas nas linhas. Quando se realiza o cruzamento dessas questões as respostas ficam bastante distribuídas (vide figura 25), pois os respondentes puderam marcar apenas uma alternativa nessas questões. Entretanto, é possível observar alguns pontos interessantes.

Primeiramente se percebe que há muitas pessoas que marcaram a alternativa “**Baixa possibilidade de crescimento**”, sendo que os profissionais que veem esse ponto como precário pensam em sair da empresa em até dois anos, no geral. Como pode ser observado na figura 25, 11 pessoas afirmaram estar descontentes com o crescimento profissional na empresa e pretendem trocar de emprego em um curto espaço de tempo. De qualquer forma, há pessoas que estão insatisfeitas com esse quesito e afirmaram ter a intenção de continuar na empresa mais de dois anos. Com esse ponto de vista também aparecem 11 respondentes.

Um ponto muito interessante que aparece na figura 25 se refere ao tempo que os profissionais pretendem ficar na empresa cruzado com o fator “**Chefia**”. Verifica-se que a maioria dos profissionais que estão insatisfeitos com a sua chefia pretende sair da empresa em menos de seis meses. Sendo que oito respostas se enquadraram nesse perfil. Ao todo são 14 respondentes que estão descontentes com sua chefia e que pretendem ficar na empresa atual menos de dois anos. Michaels (2002), já havia constatado esse ponto em sua pesquisa “A Guerra pelo Talento”. O autor relatou em seu livro, como a gerência afeta a decisão das pessoas em permanecer ou sair das empresas, afirmando que quando a chefia é desfavorável o profissional tende a querer trocar de emprego.

Outro fator que aparece expressivamente como não agradando os profissionais de TI nas empresas em que atuam são os “**Programas de Treinamento e Desenvolvimento não estruturados**”. Quando esse fator é cruzado com o tempo que os profissionais pretendem permanecer na empresa verifica-se que 13 dos respondentes não tem a intenção de sair nos próximos dois anos. Algumas pessoas afirmaram querer ficar na organização entre dois e cinco anos, e outras permanecer nela por mais de cinco anos. A partir disso, pode-se dizer que apesar de os Programas de Treinamento e Desenvolvimento não serem considerados como atraentes pelos respondentes em sua empresas atuais esse fator não faz com que os profissionais queiram deixar as organizações. Isso pode estar acontecendo porque as empresas acabam oferecendo outros diferenciais que retém os profissionais.

Por fim, o quesito **Salário** se apresentou de forma similar ao fator Programa de T&D não estruturado. Praticamente todos os profissionais que afirmaram que o item que menos os agrada na empresa atual ser o salário, revelaram a intenção de permanecer na organização por mais de dois anos. Também foi expressivo o número que pessoas que não estão satisfeitas com esse fator, mas que pretendem ficar na empresa mais de cinco anos, sendo representado por 8 profissionais. A partir disso, verifica-se que apesar de muitas pessoas estarem insatisfeitas com sua remuneração, não é esse o ponto que os faz pensar em trocar de emprego.

Figura 25: Tempo que pretende permanecer na empresa e fator que mais agrada na empresa atual
Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente? * O que menos o agrada na organização em que você atua?

	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 meses e 1 ano	Mais de 5 anos	Menos de 6 meses
Baixa estabilidade da empresa/emprego	1	2	0	3	2
Baixa possibilidade de crescimento	4	6	3	5	3
Benefícios	0	1	1	2	0
Chefia	1	5	0	1	8
Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil	0	4	1	4	4
Falta de avaliação dos resultados	0	0	0	1	1
Falta de comunicação aberta com os colaboradores	2	2	0	4	0
Falta de feedback	1	0	1	2	0
Não haver reconhecimento diferenciado para os colaboradores	0	1	0	1	1
Não participação na tomada de decisões	0	1	0	2	0
Não ter uma política de participação nos resultados	1	2	0	1	0
Pouca autonomia no trabalho	0	1	0	3	0
Programa de Treinamento e Desenvolvimento não estruturado	1	7	0	6	0
Salário	1	4	0	8	1
Ter uma rotina de trabalho	1	3	1	0	0
Outros	1	2	1	0	0

Foram cruzados os dados obtidos nas questões “Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente?” e “O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente?”. O resultado está exposto na figura 26, sendo que as colunas mostram as respostas da primeira questão e nas linhas estão distribuídas as respostas da segunda.

Assim como na figura 25 o cruzamento obtido na figura a seguir apresenta-se bastante disperso. Porém é possível verificar algumas informações interessantes.

Como principais pontos que fariam os respondentes sair da empresa atual aparecem os quesitos “**Cargo com mais desafios**”, “**Possibilidade de crescimento**”, “**Salário melhor**” e “**Um cargo melhor**”. Entretanto, a maioria das pessoas que marcaram essas alternativas afirmou também não ter a intenção de sair da empresa atual nos próximos dois anos. Dentre esses quesitos, apenas a “**Possibilidade de crescimento**” foi um item marcado por alguns respondentes que pretendem de sair da organização em que trabalham em menos de dois anos. Praticamente 40% dos profissionais assinalaram esse item desejam sair do seu emprego em até dois anos.

Outro fator que se mostrou relevante na figura 26 foi o “**Clima organizacional, ambiente de trabalho agradável**”. Alguns respondentes afirmaram que sairiam das empresas atuais caso recebessem uma oferta de emprego com melhor clima organizacional. Essas pessoas, em sua maioria, afirmaram ter a intenção de sair da organização atual em menos de seis meses.

Os demais itens que constam na figura 26 a seguir não se apresentaram relevantes quando realizado o cruzamento das duas questões citadas acima.

Figura 26: Tempo que pretende permanecer na empresa e fator que faria sair da empresa atual

Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente? * O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente?					
	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 meses e 1 ano	Mais de 5 anos	Menos de 6 meses
Cargo com mais desafios	1	5	1	6	1
Clima organizacional, ambiente de trabalho agradável	0	2	0	1	8
Empresa com ações de qualidade de vida	0	1	1	0	0
Empresa com comunicação aberta para todos os níveis hierárquicos, transparência nas informações	0	1	1	0	0
Flexibilidade no trabalho	0	0	1	0	1
Localização	0	1	0	1	1
Possibilidade de crescimento	1	5	3	6	3
Possibilidade de receber mais treinamentos	2	1	0	0	0
Qualidade da liderança, chefia amigável	0	0	0	3	0
Remuneração por mérito individual	1	1	0	0	0
Reputação da empresa no mercado	0	2	0	0	0
Salário melhor	3	13	1	17	6
Segurança no emprego, empresa mais estável	2	1	0	1	0
Ter possibilidade de participar da tomada de decisões	2	2	0	0	0
Um cargo melhor	2	5	0	6	0
Outros	0	1	0	2	0

Quando cruzadas as respostas das questões “Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece” e “O que menos o agrada na organização em que você atua”, se observa os pontos que os profissionais entendem como negativos nas empresas atuais e se os fariam sair ou permanecer no local onde trabalham mesmo com o ponto negativo. A figura 27, a seguir, apresenta esse cruzamento.

Verificou-se que os respondentes que avaliaram como negativo a “**Baixa possibilidade de crescimento**” e “**Programa de Treinamento e Desenvolvimento não estruturados**” não apresentam a intenção de sair da empresa, pois a maioria afirmou não ter o costume de olhar as oportunidades que o mercado oferece ou pesquisar com uma frequência muito baixa as vagas de trabalho (de três em três meses).

Já as pessoas que se manifestaram insatisfeitas com os fatores “**Chefia**” e “**Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil**” mostraram ter

maior chance de sair da empresa atual em menos tempo. Essas pessoas afirmaram ter o hábito de olhar as oportunidades de emprego pelo menos uma vez por semana.

Os demais fatores expostos na questão “O que menos o agrada na organização em que você atua?” não apresentam relação significativa com o a frequência que os profissionais de TI olham as oportunidades de trabalho, como pode se ver na tabela abaixo (figura 27).

Figura 27: Frequência que olha o mercado de trabalho e fator que menos agrada na empresa atual

Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece?						
* O que menos o agrada na organização em que você atua?						
	1 a 6 vezes por semana	1 vez por mês	1 vez por semana	De 3 em 3 meses	Diariamente	Não costumo olhar o mercado
Baixa estabilidade da empresa/emprego	0	2	3	3	0	0
Baixa possibilidade de crescimento	2	4	3	5	2	5
Benefícios	1	0	1	0	0	2
Chefia	3	2	1	1	4	4
Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil	0	2	2	2	4	3
Falta de avaliação dos resultados	0	1	0	0	1	0
Falta de comunicação aberta com os colaboradores	1	1	2	1	0	3
Falta de feedback	0	1	0	1	0	2
Não haver reconhecimento diferenciado para os colaboradores	0	0	1	0	1	1
Não participação na tomada de decisões	0	0	0	1	0	2
Não ter uma política de participação nos resultados	0	2	0	1	0	1
Pouca autonomia no trabalho	0	1	0	2	1	0
Programa de Treinamento e Desenvolvimento não estruturado	1	4	2	3	0	4
Salário	1	4	2	3	2	2
Ter uma rotina de trabalho	0	2	1	0	0	2
Outros	1	0	0	0	2	1

4.7. FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

O cruzamento das questões “Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?” e “O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?” apresentou algumas informações relevantes. Essas informações são apresentadas na figura 28. Nas colunas aparecem os motivos que fizeram os profissionais escolher a empresa atual e nas linhas estão os fatores que mais agradam os profissionais nas empresas atuais. Além disso, na figura 28 foram simplificadas as alternativas das questões, para que se obtivesse uma melhor visualização do todo.

O aspecto **flexibilidade no trabalho** apareceu como fator importante tanto na escolha da empresa para se trabalhar quanto como ponto agradável na organização atual. A flexibilidade foi marcada pelos respondentes nas duas questões em mais de 35% dos questionários. Com isso, confirma-se o que já foi observado nas análises anteriores que esse fator é muito relevante para os profissionais da área de TI, devendo ser considerado pela alta gerência das empresas de tecnologia, visto que é um fator facilmente aplicável e que demanda baixo investimento por parte das organizações.

A **flexibilidade no trabalho** como um fator que agrada os profissionais de TI nas empresas atuais também foi combinada por outros profissionais com alguns quesitos considerados para ingressar na empresa. Esses quesitos foram a **cultura organizacional, localização, benefícios, reputação da empresa no mercado e os desafios que o cargo oferece**. Com exceção dos benefícios, esses aspectos são intangíveis e, conforme chama Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008), não financeiros, relacionados com a satisfação no trabalho e na profissão.

Já a **flexibilidade** no âmbito dos motivos que fizeram com que o profissional ingressasse na empresa foi muito combinado com fatores não financeiros que são relevantes nas organizações que os respondentes atuam. Nesse sentido a flexibilidade foi combinada com a **autonomia no desempenho das atividades, liderança, localização e possibilidade de crescimento**.

A **localização** se mostrou um fator importante para os profissionais da área de TI. Isso pode ser verificado, pois 30 pessoas ou 23,8% dos respondentes afirmaram ter levado em consideração esse ponto na escolha da organização para se trabalhar bem como marcaram a **localização** como fator importante na empresa atual. Além disso, a **localização** foi combinada por diversos respondentes com a **flexibilidade** nos dois

cruzamentos em que se encontram. Também foi considerada por muitas pessoas como um fator importante na empresa atual, mas que os **desafios** foram importantes para a escolha da organização.

O **trabalho desafiador**, que aparece no primeiro item das linhas, foi considerado pelos respondentes como interessante na empresa atual e, ao mesmo tempo, um fator importante na definição da organização para se trabalhar. Sendo que 22,2% dos respondentes marcaram essas alternativas.

Os **desafios** como fator influenciador para a escolha da empresa foi marcado pelos mesmos respondentes que estão satisfeitos com a **autonomia no desempenho das atividades**, a **flexibilidade no trabalho**, **localização** e **possibilidade de crescimento** na empresa atual.

Interessante observar que a **autonomia no desempenho das funções** apresentou grande expressividade tanto quando se refere aos fatores que levaram os profissionais a ingressar na empresa quando se fala nos fatores que mais agradam as pessoas no emprego atual. Verifica-se que 27 pessoas ou 21,4% dos respondentes marcaram esse fator em ambas as perguntas do questionário. A **autonomia** quando marcada como ponto que mais agrada na organização atual foi combinada pelos respondentes com a **flexibilidade** e o **trabalho desafiador** na questão dos motivos que levaram o profissional a ingressar na empresa atual.

A **possibilidade de crescimento** é um quesito relevante para alguns respondentes, conforme pode se ver na figura 28. Esse aspecto foi combinado com a **cultura corporativa**, **flexibilidade** e **trabalho desafiador**.

Pode-se dizer que o cruzamento das questões “Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?” e “O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?” trouxe informações ricas por mostrar que os profissionais de TI estão muito preocupados com a satisfação que o trabalho proporciona.

Figura 28: Fatores que levaram a ingressar na empresa e fatores que agradam na empresa atual

Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua? *																
O que mais o agrada na empresa em que você trabalha?																
	Autonomia	Cultura	Comunicação	Feedback	Flexibilidade	Liderança	Localização	Pagamento por mérito	PPR	Benefícios	T&D	Reputação	Empresa estável	Desafios	Reconhecimento	Outros
Desafios	12	15	5	7	17	12	8	5	9	12	6	17	9	28	13	4
Autonomia	27	21	10	9	30	19	22	10	14	18	7	17	13	35	18	10
Qualidade de vida	9	13	6	7	17	5	8	4	7	11	8	15	9	15	6	2
Benefícios	7	14	3	6	21	9	10	5	11	17	8	15	10	14	10	1
Comunicação	7	7	5	4	5	4	6	3	3	5	2	6	4	10	8	1
Cultura	6	19	7	6	15	11	13	3	8	12	4	19	6	21	10	3
Feedback	3	7	2	9	11	4	5	3	6	9	5	7	3	8	4	1
Flexibilidade	20	24	8	9	45	15	24	10	18	22	8	26	19	33	13	5
Liderança	12	15	7	7	22	18	14	6	10	7	3	10	8	18	11	8
Localização,	11	14	6	6	24	12	30	4	11	14	6	13	11	22	10	5
Crescimento	12	22	9	10	23	9	12	8	12	13	5	18	10	23	11	4
Salário	7	11	1	1	13	9	9	3	3	7	3	9	7	11	8	2
Reputação	6	12	4	6	14	7	10	4	6	11	5	14	7	14	5	1
Estabilidade	12	13	3	4	21	8	12	5	9	12	6	14	20	17	7	2
Reconhecimento	7	10	5	4	13	9	9	7	7	5	4	11	7	15	12	2
Outros	15	18	2	12	30	9	17	8	18	24	13	17	14	23	8	9

Na figura 29 foram cruzadas as informações obtidas nas perguntas “O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente?” e “O que menos o agrada na organização em que você atua?”. As respostas da primeira questão estão distribuídas nas colunas da tabela e os retornos da segunda são apresentados nas linhas.

A partir da figura 29 pode-se observar quatro cruzamentos interessantes. O primeiro diz respeito à questão “O que menos o agrada na organização em que você atua?” no quesito **baixa possibilidade de crescimento**. Grande parte das pessoas que marcaram essa alternativa também afirmaram que sairiam da empresa por um **salário** melhor. Outros profissionais concordaram que sairiam da empresa atual caso tivesse mais **possibilidade de crescimento** em outra organização. Ou seja, para os profissionais de TI, a questão da evolução na carreira é muito importante, caso eles não estejam visualizando um crescimento nas empresas atuais eles buscam em outras organizações.

Outro ponto que se apresentou insatisfatório nas empresas atuais, para os profissionais pesquisados é a **chefia**. As pessoas que concordaram com esse fator afirmaram estarem dispostas a trocarem de empresa caso recebessem uma oportunidade que oferece um “**Clima organizacional, ambiente de trabalho agradável**”. Esses dois itens estão fortemente relacionados, visto que uma chefia desfavorável pode afetar o clima organizacional, ou uma boa liderança é capaz de proporcionar um clima de trabalho melhor.

Por fim, muitas pessoas afirmaram estar descontentes com seu **salário**. Praticamente todo esse grupo de pessoas também afirmou que trocaria de emprego por uma oportunidade que oferece uma remuneração melhor. Entretanto, a tema salário é um tanto questionável, visto que as pessoas podem estar descontentes com esse ponto, mas não é o fator que gera satisfação no trabalho. Michaels (2002) apresentou em seu livro o exemplo do banco americano SunTrust, que no ano de 1998 enfrentou uma crise devido a alta solicitação de demissão pelo seu pessoal. Com a crise a Vice Presidente, Mimi Breeden “elevou os salário, sem resultado. Ela os aumentou uma segunda vez, ainda sem êxito. Decidiu, então, investigar mais profundamente as verdadeiras causas do elevado índice de demissões” (p. 93). Após conversa com funcionários e Gerente de Filiais Breeden descobriu que “trabalhar aos domingos era uma das principais queixas” (p. 93). Percebe-se que, mesmo com salários mais altos, as pessoas não ficaram satisfeitas com seus empregos, pois elas buscam realização em mais de um âmbito, ou seja, com uma soma de fatores.

Figura 29: Fatores que fariam sair da empresa e fatores que menos agradam na empresa atual
O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente? * O que menos o agrada na organização em que você atua?

	Desafios	Clima	Qualidade de vida	Comunicação	Flexibilidade	Localização	Crescimento	T&D	Liderança	Remuneração por mérito	Reputação	Salário	Estabilidade	Participação	Cargo melhor	Outros
Estabilidade	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	0	0	0
Crescimento	0	2	0	0	0	0	5	1	0	0	0	9	0	1	3	0
Benefícios	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Liderança	2	5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	2	0
Clima	1	2	0	1	0	1	2	0	2	0	0	3	0	0	0	1
Avaliação de resultados	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Comunicação	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	2	0
Feedback	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Reconhecimento	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Participação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0
PPR	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
Autonomia	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
T&D	1	1	1	0	0	0	4	1	0	0	1	3	0	0	1	1
Salário	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11	0	0	2	0
Desafios	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0
Outros	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

A próxima figura (30) apresenta os dados obtidos a partir do cruzamento entre as perguntas “O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente?”, o qual as respostas estão dispostas nas colunas, e “Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?”, respostas que aparecem distribuídas nas linhas.

Conforme já apresentado anteriormente na figura 29 o salário emergiu como principal fator que levaria um profissional a trocar de emprego. Tendo conhecimento disso, é fácil compreender o porque na figura abaixo os cruzamentos mais significativos apareceram entre Salário e outro fator que fez com que o respondente escolhesse a empresa para se trabalhar.

Também foi apresentado anteriormente que a Flexibilidade no trabalho foi o item mais selecionado pelos profissionais quando questionados a respeito dos motivos que os levaram a ingressar na empresa em que atuam. Tendo que o **Salário** e a **Flexibilidade** foram fatores muito considerados pelos profissionais, observa-se, na

figura 30, que a combinação desses dois quesitos se apresentam de forma mais relevante para as pessoas no momento da escolha de uma oportunidade. Esse cruzamento representou praticamente 13% dos respondentes.

O **Salário** como um quesito que faria os profissionais trocarem de emprego também foi bastante combinado pelos respondentes com os **Benefícios**, representando cerca de 12,6% das pessoas. Esses dois itens em conjunto mostram que muitas pessoas ainda estão preocupadas com as recompensas financeiras, diferente do que foi visto na figura 30.

O **Salário** também foi combinado pelos respondentes com alguns fatores não financeiros. Conforme a figura abaixo, a **Localização, Reputação da empresa no mercado, Segurança no emprego, Desafios, Autonomia no desempenho das atividades** e a **Cultura corporativa**, aparecem apontados por muitos profissionais como motivos que os levaram a ingressar na empresa atual, mas que com a oportunidade de receber um salário melhor trocariam de emprego novamente. A combinação desses itens variou sua representatividade entre 12%, sendo o primeiro descrito (Localização), e 8% sendo o último (Cultura corporativa).

Outros quesitos menos expressivos, mas que devem ser considerados foram os cruzamentos entre a **Possibilidade de Crescimento** com os fatores **Desafios** e **Flexibilidade no trabalho**. A primeira combinação foi marcada por cerca de 8% dos respondentes e a segunda foi considerada por 9,5% dos profissionais.

Os demais itens expostos nas questões que aparecem na figura 30 a seguir não se mostraram representativos para os profissionais de tecnologia de Porto Alegre.

Figura 30: Fatores que fariam sair da empresa e fatores que fizeram ingressar na empresa atual

O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente? *																
Quais os motivos levaram você a ingressar na empresa em que você atua?																
	Desafios	Clima	Qualidade de vida	Comunicação	Flexibilidade	Localização	Crescimento	T&D	Liderança	Pagamento por mérito	Reputação	Salário	Estabilidade	Participação	Cargo melhor	Outros
Autonomia	6	5	1	1	0	1	6	0	2	1	1	10	0	0	1	1
Cultura	6	5	0	1	1	2	8	0	0	0	2	10	2	2	4	0
Comunicação	2	3	1	0	1	1	3	0	0	0	0	3	0	1	1	0
Feedback	1	1	1	0	1	1	5	0	1	0	0	3	0	0	3	0
Flexibilidade	7	5	1	1	1	2	10	2	2	0	0	19	2	0	7	1
Liderança	3	2	1	0	1	3	4	0	0	1	0	8	2	3	3	2
Localização	5	3	1	2	2	1	5	2	2	0	0	15	1	1	6	0
Pagamento por mérito	1	3	0	0	1	1	3	0	0	0	0	5	0	0	1	0
PPR	1	4	1	0	1	1	2	1	1	0	0	10	0	0	5	1
Benefícios	3	2	0	0	2	1	5	2	1	0	0	16	2	0	4	0
T&D	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	0	6	0	0	2	0
Reputação	5	2	2	1	1	1	5	1	0	0	1	15	1	0	5	0
Estabilidade	4	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	15	0	0	2	1
Desafios	9	8	1	0	1	2	12	0	3	2	1	13	2	3	6	2
Reconhecimento	2	4	0	0	0	1	6	1	0	0	1	6	0	1	5	0
Outros	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	3	0	0	1	1

A partir dos cruzamentos acima se verifica que oito quesitos abordados no questionário submetido aos profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre se apresentaram como importantes para o ingresso e permanência dos profissionais nas organizações. Esses fatores foram os desafios que o trabalho proporciona, salário, flexibilidade no trabalho, possibilidade de crescimento, clima organizacional, liderança, autonomia no desempenho das atividades, e localização. Observa-se também que a maioria dos aspectos apresentados é de caráter não financeiro, mostrando que os respondentes mantém certa preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Porém, deve-se ressaltar que a remuneração fixa apareceu como item muito importante para os profissionais.

Concluído este capítulo de apresentação e análise dos dados passa-se a desenvolver algumas considerações acerca de dos resultados do presente estudo no próximo capítulo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho era compreender os fatores determinantes para o ingresso e permanência de profissionais da área de tecnologia da informação nas organizações do mercado de Porto Alegre. Para atingir esse objetivo foi elaborada uma pesquisa descritiva quantitativa junto ao público alvo. A coleta de dados se deu através questionário enviado para o e-mail de trabalhadores que atuam nessa área.

Um dos objetivos específicos proposto nesse trabalho era identificar e analisar os aspectos que contribuem para que o profissional de tecnologia da informação se candidate a uma oportunidade de trabalho na ótica dos pesquisados. A fim de cumprir esse objetivo os profissionais respondentes foram questionados a respeito dos motivos que os levaram a ingressar na empresa em que atuam. Os quesitos que emergiram com maior importância, em ordem decrescente, foram “Trabalho interessante, desafiador, que entusiasma”, “Flexibilidade no trabalho”, “Localização”, “Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável” e “Reputação da empresa, empresa conhecida no mercado”.

Na questão que aborda os fatores que mais agradam os profissionais nas empresas em que trabalham verificou-se que a maioria dos respondentes considera a “Flexibilidade no trabalho”, “Autonomia no desempenho das atividades”, “Possibilidade de crescimento”; “Localização”, “Liderança, chefia amigável” e “Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma”, em ordem decrescente de importância. Na abordagem realizada a respeito dos motivos que levariam os respondentes sair da empresa atual surgiram os quesitos “Salário melhor” e “Possibilidade de crescimento”, “Cargo com mais desafios”, “Um cargo melhor” e “Clima organizacional, ambiente de trabalho favorável”, em ordem decrescente de relevância.

Outro objetivo específico proposto nesse trabalho foi identificar e analisar os aspectos que contribuem para que um profissional de tecnologia da informação busque novas oportunidades de trabalho. A partir disso, verificou-se na questão que aborda os fatores que menos agradam os profissionais de tecnologia nas empresas em que trabalham que a “Baixa possibilidade de crescimento”, “Chefia”, “Salário”, “Programa de Treinamento e Desenvolvimento não estruturado”, “Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil” são os fatores que menos os agradam nas

empresas atuais. Porém, o salário e os programas de T&D não estruturados não fazem os trabalhadores terem a intenção de trocar de emprego, conforme cruzamento apresentado na figura 25, p. 61, no capítulo 4 desse trabalho.

Dentre os fatores destacados como importantes para os respondentes, alguns vão ao encontro das ideias propostas pelos autores utilizados no referencial teórico norteador do presente estudo. O **trabalho com atividades desafiadoras** emergiu nas questões citadas acima dentre os cinco itens mais relevantes para os respondentes. Fitzenz (2001) e Michaels (2002) defendem em suas obras que esse quesito se torna cada vez mais importante para as pessoas. O primeiro autor afirma que um ambiente desafiador atrai profissionais para as empresas e o segundo constatou que o trabalho interessante, desafiadores é a questão mais importante para os gerentes americanos quando escolhem em que empresa ingressar e permanecer.

A **flexibilidade no trabalho** foi outro fator verificado em inúmeros retornos dos respondentes dessa pesquisa, tendo sido considerada uma variável relevante quando se trata de boas empresas para se trabalhar. Quanto a esse ponto Michaels (2002) afirma que "Os gerentes deram uma classificação muito elevada ao fato de serem capazes de cumprir compromissos familiares e pessoais - o segundo item mais valorizado em nossa lista de atributos que dizem afetar suas decisões profissionais" (p. 89). Dessa forma, verifica-se que, cada vez mais, os profissionais procuram conciliar a sua vida pessoal com o trabalho, buscando flexibilizar as atividades profissionais.

Organizações que disponibilizam uma clara visão aos profissionais acerca do desempenho de futuros papéis e empresas que apresentam possibilidade de progresso profissional atraente foram mencionados por Mobley (1992) e Michaels (2002), respectivamente, como fator extremamente importante quando se trata do que os profissionais valorizam nas empresas. Castro (2001) afirma que jovens profissionais estão preocupadas em projetar sua carreira, priorizando empresas que oferecem perspectiva de crescimento. Iannini (2010) traz ainda em sua pesquisa que empresas que demonstram na prática um comprometimento com as pessoas, oferecendo oportunidades claras de crescimento são valorizadas por profissionais que atuam na área de tecnologia. A **possibilidade de crescimento** também foi muito considerada pelos respondentes dessa pesquisa. Inúmeros profissionais marcaram esse fator como importante na escolha da empresa para se trabalhar ou na satisfação com a organização atual.

O **ambiente de trabalho favorável** se mostrou relevante para os profissionais que atuam no mercado de tecnologia de Porto Alegre, tendo sido considerado por muitos respondentes em todas as questões em que essa alternativa podia ser considerada. Esse mesmo ponto já havia sido levantado por Michaels (2002) em sua pesquisa com gerentes americanos, quando o autor constatou que a cultura e os valores organizacionais foi o quinto fator mais importante para os respondentes a fim de se obter satisfação com o trabalho.

Os profissionais de tecnologia de Porto Alegre ainda se manifestaram interessados em trabalhar em **empresas que apresentam boa reputação**, empresas conhecidas no mercado. Nesse sentido alguns autores abordam que empresas confiáveis são valorizadas pelas pessoas. Fitz-enz (2001) afirma que a fim de atrair profissionais as empresas devem ser transparentes e confiáveis. Michaels (2002) constatou em sua pesquisa que uma empresa bem gerenciada é o segundo item mais relevante para os gerentes americanos se manterem satisfeitos com a empresa em que atuam. Já Iannini (2010) em sua pesquisa observou que os profissionais que atuam na área de tecnologia valorizam organizações que apresentam metas claras e, dessa forma, podem ser consideradas confiáveis.

Por fim, a **liderança ou chefia amigável** apareceu como ponto relevante para os profissionais de tecnologia de Porto Alegre ingressar e permanecer nas organizações. Pontes (2001), Fitz-enz (2001), Castro (2001) e Michaels (2002) já defendiam que esse quesito é essencial quando o desafio é atrair e reter profissionais. O primeiro e o segundo autor afirmam que os gestores são apontados como uma das razões mais frequentes na perda de pessoas, por isso eles são um fator importante a ser considerado. Castro (2011) também concorda que os líderes são fundamentais para o sucesso das empresas, visto que são eles que mantêm contato direto com os colaboradores. Já Michaels (2002) aponta que o bom relacionamento com o chefe e a confiança na gerência sênior são o quarto e o oitavo ponto mais considerado pelos gerentes americanos quando se fala em satisfação no trabalho.

Ainda que os fatores não financeiros tenham se mostrado extremamente importantes para que os profissionais se identifiquem com as organizações, as recompensas financeiras servem para alinhar os interesses entre as pessoas e as empresas, segundo Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008). Pontes (2001) coloca que o salário está entre os quatro pontos essenciais para conquistar pessoas, visto que manter uma remuneração na média do mercado é fundamental para que a empresa esteja no

páreo para atrair bons profissionais. Atrelado a isso, verificou-se na pesquisa realizada com os profissionais de tecnologia de Porto Alegre que muitos deles sairiam das empresas em que trabalham atualmente caso recebessem uma proposta que oferecesse um salário melhor.

A respeito do objetivo específico Identificar a intenção de rotatividade dos profissionais de que atuam no mercado de tecnologia de Porto Alegre proposto inicialmente nesse trabalho, constatou-se a grande intenção de rotatividade dos profissionais respondentes dessa pesquisa. Isso foi verificado porque quase 50% deles estão há menos de dois anos na empresa atual. Já cerca de 61% dos respondentes afirmaram ter a intenção de sair da empresa atual em menos de dois anos. Ao encontro dessas informações foi identificado que a alta rotatividade dos profissionais de tecnologia está entre as três principais características peculiares desse mercado, de acordo com o Observatório Softex (2011). Esse mesmo instituto afirma que isso ocorre devido a falta de profissionais disponíveis no mercado. Mobley (2002) traz que indicadores relacionados à demanda e à oferta de trabalho pode influenciar na taxa de rotatividade das empresas e conforme a taxa de desemprego se eleva, as taxas de desligamento caem. Dessa forma, como o mercado de tecnologia está aquecido, o nível de rotatividade tende a continuar elevado.

Além disso, foi constatado que cerca de 35% profissionais respondentes tem o hábito de pesquisar oportunidades de trabalho no mercado pelo menos uma vez por semana, e 56% deles buscam por vagas de emprego uma vez por mês, no mínimo. A partir desses dados observa-se que a rotatividade dos profissionais da área de tecnologia de Porto Alegre está alta e a tendência é que esse mercado continue se comportando dessa maneira. Esse quadro somente se inverterá caso: (a) políticas públicas ou privadas sejam implantadas a fim de suprir a demanda por profissionais qualificados dessa área, ou (b) o mercado de tecnologia fique menos aquecido.

Contudo, conforme descrito acima, pode-se observar que não existe um único fator que faça com que os trabalhadores estejam satisfeitos com as empresas em que trabalham. Há um conjunto de fatores que faz com que os profissionais tenham interesse em permanecer nas organizações por um longo tempo.

Algumas informações obtidas a partir dessa pesquisa podem confirmar a importância de determinados aspectos levantados por diferentes autores apresentados nesse trabalho, como por exemplo Michaels (2010), Fitz-enz (2001), Mobley (1992), Iannini (2010), Pontes (2001), Castro (2011), Hanashiro; Zaccarelli; Teixeira (2008).

Também foram verificados alguns fatores que não são relevantes para os profissionais da área de tecnologia de Porto Alegre.

A partir dos dados obtidos e das conclusões que se pode chegar esse trabalho contribui para as empresas de tecnologia investir de maneira assertiva em seus programas de atração e retenção de profissionais. Primeiramente, as organizações que necessitam de mão de obra especializada em tecnologia da informação verificam que a alta rotatividade de profissionais é um fato que vem ocorrendo na capital gaúcha e em todo o país. Com isso, se tem a necessidade de criar programas que satisfaçam e retenham os trabalhadores dessa área a fim de criar um comprometimento com a empresa, diminuindo, assim, a rotatividade e aumento de produtividade.

Tendo conhecimento que um salário na média do mercado, desafio no desempenho das atividades, flexibilidade no trabalho, autonomia, possibilidade de crescimento, liderança amigável, reputação da empresa e ambiente de trabalho são os quesitos mais relevantes para os profissionais que atuam na área de tecnologia as empresas podem investir nesses fatores, que realmente são importantes para seus colaboradores, não despendendo recursos em programas que podem não trazer retornos satisfatórios. Já os quesitos administração participativa, pagamento por mérito individual, programas de T&D, empresa transparente, feedback periódico, ações de qualidade de vida e avaliação nos resultados foram os que menos demonstraram representatividade para os profissionais questionados.

Mesmo que o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa tenham sido atendidos, há muito ainda o que se pesquisar a respeito do mercado de trabalho de tecnologia da informação no país. Essa área é rica para pesquisas, visto que é um mercado relativamente novo do mundo moderno e há poucas pesquisas científicas que tratam desse tema.

Ainda que essa área venha se mostrando muito importante para a economia do país, sendo responsável por uma fatia do PIB e empregando um número elevado de profissionais, apenas algumas associações interessadas têm realizado pesquisas para entender a movimentação que vem ocorrendo nessa área. O que mais se fala dentro desse mercado é a respeito do perfil dos trabalhadores, sendo que há poucos estudos sobre o que atrai os jovens a ingressar nesse mercado tão aquecido. Além disso, o mercado carece de pesquisas aprofundadas com a opinião de especialistas da área.

Outro ponto interessante a ser abordado ainda sobre o mercado de trabalho de tecnologia da informação diz respeito ao serviços prestados por profissionais ou por

empresas de outros países para as organizações situadas no Brasil. Podem ser estudados os motivos que fazem as empresas terceirizem seus serviços para outras localidades.

A comparação entre as práticas de recursos humanos aplicadas para profissionais brasileiros de tecnologia da informação com trabalhadores dessa área em outros países também é um ponto que pode ser investigado por outros pesquisadores. Dentro disso, podem ser comparados a questão de benefícios, horários de trabalho, possibilidade de flexibilidade, nível de rotatividade das empresas, programas de retenção de profissionais realizado pelas empresas em diferentes países, entre outros aspectos.

Por fim, é possível explorar o por que dos fatores identificados nessa pesquisa como relevantes na escolha de uma empresa para se trabalhar são importantes para os trabalhadores e de que forma as áreas de recursos humanos das organizações podem aplicar essas práticas de retenção de pessoas. Para tanto, pode-se utilizar programas já existente em empresas preocupadas com esses aspectos como fonte de informações especializadas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Guyanne. **Falta de mão de obra impacta no setor de TI.** Publicado em 9 de janeiro de 2013. Disponível em http://www.sucesumg.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1265:falta-de-mao-de-obra-impacta-setor-de-ti&catid=45:ultimas-noticias&Itemid=1. Acesso em: 17 de abril de 2013.

BERNARDI, Maria Amalia. **Uma questão que vai além do dinheiro.** Revista Exame. Edição 584, ano 27, n° 20, 24/05/1995.

BRASSCOM. **O Mercado de Profissionais de TI no Brasil.** São Paulo, 2010.

CASTRO, Danielle De Rosa. **Desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Ago/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição compacta, 3° edição. São Paulo: Atlas, 1994.

CORREIO DO POVO. **Porto Alegre segue com menor taxa de desemprego do País,** Jornal Correio do Povo. Publicado em 22 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/?Noticia=505942>>. Acesso em 13 de setembro de 2013.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **A guerra pelo talento.** HSM Management, ano 4, n° 20. Maio-Junho 2000.

FARIAS, Eduardo de; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR; Valter de Assis. **Carreira e relação de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: A visão dos profissionais de TI e seus gerentes.** Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. Volume 6, n° 3, 2009.

FITZ-ENZ, **Retorno do Investimento em Capital Humano.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1° edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Maurício. **Faltam profissionais qualificados em polo tecnológico de Porto Alegre.** Publicado em 13 de setembro de 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/09/faltam-profissionais-qualificados-em-polo-tecnologico-de-porto-alegre.html>. Acesso em: 03 de abril de 2013.

CIO. Governo fará censo para avaliar apagão de mão de obra de TI. Publicado em 2 de fevereiro de 2011. Disponível em <http://cio.uol.com.br/gestao/2011/02/02/governo-fara-censo-para-avaliar-apagao-de-mao-de-obra-de-ti/>. Acesso em: 04 de maio de 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiki Mori; ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2º edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

HEIN, Rich. **Como lidar com profissionais de TI da ‘Geração Millennial’.** Publicado em 5 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/carreira/2012/11/26/como-lidar-com-profissionais-de-ti-da-geracao-millennial/>. Acesso em: 17 de abril de 2013.

IANNINI, Túlio Ornelas. **Pesquisa do Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação.** 1º edição. Belo Horizonte, 2010. 23 f.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Taxa de desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre se mantém em 4%.** Jornal do comércio. Publicado em 23 de maio de 2013. Disponível em <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=124780>. Acesso em: 25 de maio de 2013.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FILHO, Gil. **Mão de obra é desafio para a indústria de TI.** Jornal da Ciência. Publicado em 22 de fevereiro de 2013. Disponível em: www.jornaldaciencia.org.br/Detailhe.jsp?id=85924. Acesso em: 17 de abril de 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 12º edição. São Paulo: Futura, 2000.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle.** Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

OBSERVATÓRIO SOFITEX. **Resumo executivo**. Software e Serviço de TI: A Indústria Brasileira em Perspectiva. Volume 2. Campinas: Softex, 2012 [1]. 15 f.

OBSERVATÓRIO SOFITEX. **Software e Serviço de TI: A Indústria Brasileira em Perspectiva**. Volume 2. Campinas: Softex, 2012 [2]. 377 f.

OBSERVATÓRIO SOFITEX. **Recursos Humanos em TI: Recomendações de políticas públicas**. Campinas: Softex, 2011. 25 f.

OLIVEIRA, Elton Silva de. **Gestão de Talentos**. Cadernos FAPA – n° 1 – 1° semestre 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3° edição. São Paulo: LTr, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABILI NETO, José. **Movido a Talentos**. HSM Management, SP, volume 5, número 25. Mar/abr 2001.

SARSUR, Amyra Moyzes; PEDROSA, Rosangela Rezende; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** EnANPAD GRT – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2003.

SCHUSTER, Maria Elisa. **Mercado de trabalho de tecnologia da informação: O perfil dos profissionais demandados**. 2008. 60 f. Trabalho de conclusão Ciências Sociais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SOARES, Edileuza. **Carreira: profissionais de TI estão entre os que mais mudam de emprego**. Publicado em 27 de março de 2013. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/carreira/2013/03/27/carreira-profissionais-de-ti-estao-entre-os-que-mais-mudam-de-emprego/>. Acesso em: 03 de abril de 2013.

SOARES, Edileuza. **Profissionais de TI estão mais valorizados no Brasil**. Publicado em 13 de janeiro de 2012. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/carreira/2012/01/10/profissionais-de-ti-estao-mais-valorizados-no-brasil/>. Acesso em: 17 de abril de 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Pesquisas Qualitativas**. Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2008. 07 f. Mimeografado.

TRINDADE, Paulo Sérgio da Silva. **Retenção de Talentos**. Trabalho de conclusão de curso de especialização em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO A- QUESTIONÁRIO

Pesquisa de opinião com profissionais de TI em Porto Alegre

Este questionário foi elaborado para realização do Projeto de Conclusão de Curso de Administração da UFRGS da aluna Amanda Cristina Martins.

Essa pesquisa tem como objetivo conhecer os motivos que fazem com que um profissional de TI ingressa e permanece em uma organização. A partir dos resultados espera-se auxiliar executivos a definir fatores a serem investidos mais intensamente a fim de atrair e reter bons profissionais.

A pesquisa é confidencial e, por isso, não há perguntas que se possa identificar o respondente.

Caso você tenha interesse em obter as respostas compiladas ao final da pesquisa você pode entrar em contato através do e-mail amandamartins89@gmail.com

***Obrigatório**

1. 01 - Você está trabalhando atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. 02 - Onde você trabalha? *

Caso não esteja trabalhando considere a última empresa em que você atuou

Marcar apenas uma oval.

- Porto Alegre
 Outro:

3. 03 - Você trabalha em uma empresa: *

Caso não esteja trabalhando considere a última empresa em que você atuou.

Marcar apenas uma oval.

- Pública
 Privada
 Consultor autônomo
 ONG

4. 04 - Quantos funcionários tem a empresa em que você trabalha?

Caso não esteja trabalhando considere a última empresa em que você atuou.

Marcar apenas uma oval.

- 1 - 19 funcionários
 20 - 99 funcionários
 100 - 500 funcionários
 + de 500 funcionários

5. **05 - Qual o seu cargo atual (ou último caso não esteja trabalhando)? ***

Ex: Analista de Sistemas, Desenvolvedor de Software, Gerente de Projetos

6. **06 - Qual é o nível do seu cargo atual? ***

Marcar apenas uma oval.

- Técnico
- Júnior
- Pleno
- Senior
- Supervisor
- Coordenador
- Gerente
- Diretor

7. **07 - Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente? ***

Caso não esteja trabalhando considere o tempo que permaneceu no seu último emprego?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

Fatores de atração e retenção

10. **10 - O que mais o agrada na empresa em que você trabalha? ***

Marque 3 alternativas

Marque todas que se aplicam.

- Liderança, chefia amigável
- Possibilidade de crescimento
- Remuneração fixa
- Segurança no emprego, empresa estável
- Autonomia no desempenho das atividades
- Administração participativa, participação nas decisões
- Programa de Treinamento e Desenvolvimento
- Localização
- Flexibilidade no trabalho
- Atividades desafiadoras, trabalho que entusiasma
- Participação nos resultados
- Avaliação dos resultados
- Cultura corporativa, ambiente de trabalho agradável
- Reputação da empresa no mercado
- Remuneração variável
- Comunicação aberta para todos os níveis da empresa. Empresa transparente.
- Benefícios
- Feedback periódico
- Trabalho valorizado, reconhecimento pelos superiores
- Ações de qualidade de vida

11. **11 - Quanto tempo você pretende permanecer na empresa em que você trabalha atualmente? ***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

12. **12 - O que menos o agrada na organização em que você atua? ***

Marcar apenas uma oval.

- Chefia
- Baixa possibilidade de crescimento
- Salário
- Benefícios
- Falta de avaliação dos resultados
- Não participação na tomada de decisões
- Programa de Treinamento e Desenvolvimento não estruturado
- Localização
- Baixa flexibilidade no trabalho
- Ter uma rotina de trabalho
- Não ter uma política de participação nos resultados
- Trabalho pouco valorizado por colegas e superiores
- Clima organizacional desfavorável, ambiente de trabalho hostil
- Reputação da empresa no mercado
- Falta de comunicação aberta com os colaboradores
- Baixa estabilidade da empresa/emprego
- Não haver reconhecimento diferenciado para os colaboradores
- Falta de feedback
- Pouca autonomia no trabalho

13. **13 - Com que frequência você olha as oportunidades de trabalho que o mercado oferece? ***

Marcar apenas uma oval.

- Diariamente
- 1 a 6 vezes por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez por mês
- De 3 em 3 meses
- Não costumo olhar o mercado

14. **14 - Qual a principal fonte que você toma conhecimento de oportunidades de trabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

- Indicação
- Sites especializados na área de atuação
- Sites de empregos em geral
- Site de empresas
- Classificados no jornal
- Outro:

15. **15 - O que faria você sair da empresa em que você trabalha atualmente? ***

Marcar apenas uma oval.

- Um cargo melhor
- Salário melhor
- Benefícios melhores
- Clima organizacional, ambiente de trabalho agradável
- Localização
- Possibilidade de crescimento
- Possibilidade de receber mais treinamentos
- Possibilidade de ter mais autonomia no desempenho do trabalho
- Reputação da empresa no mercado
- Possibilidade de receber feedback constante
- Remuneração por mérito individual
- Empresa com comunicação aberta para todos os níveis hierárquicos, transparência nas informações
- Empresa com avaliação dos resultados
- Qualidade da liderança, chefia amigável
- Saber que o trabalho será reconhecido pelos colegas e superiores
- Ter a possibilidade de participar da tomada de decisões
- Cargo com mais desafios
- Flexibilidade no trabalho
- Segurança no emprego, empresa mais estável
- Empresa com ações de qualidade de vida

Grau de importância dos fatores de atração e retenção

16. **16 - Qual o grau de importância que você considera para os itens abaixo quando avalia uma oportunidade de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração Fixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração por mérito individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança inspiradora, relacionamento com a chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação da empresa no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **19 - Você está satisfeito com o seu emprego atual? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

20. **20 - Você acredita que o mercado de tecnologia esta aquecido na cidade? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco aquecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito aquecido

21. **21 - Você considera que os profissionais de TI são valorizados pelo mercado de trabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco valorizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito valorizados

22. **22 - Qual seu nível de escolaridade? ***

Marcar apenas uma oval.

- Nível técnico
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós Graduação Incompleta
- Pós Graduação Completa
- Mestrado
- Doutorado

23. **23 - Qual seu gênero?**

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

24. **24 - Qual a sua idade? ***

Marcar apenas uma oval.

- 18 - 24 anos
- 25 - 32 anos
- 33 - 45 anos
- 46 - 60 anos
- + de 60 anos