

## **A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE DESENVOLVEM PROJETOS UTILIZANDO AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO**

### **Autores**

Prof. Dr. Felipe Chibás Ortiz  
Profa. Ms. Ellen Farina

### **Resumo**

O presente artigo apresenta uma primeira aproximação às motivações dos profissionais da Tecnologia da informação e a Comunicação (TICs) através de pesquisa empírica realizada com 406 profissionais do setor. Tratava-se de profissionais da informática para os quais aleatoriamente se enviou o questionário elaborado pelos autores encima de parâmetros e indicadores motivacionais citados na bibliografia revisada. Este trabalho tem por objetivo mostrar os principais fatores motivacionais que influenciam as atitudes comportamentais no trabalho dos profissionais que trabalham com as TICs de acordo aos dados levantados nesta pesquisa empírica realizada no ano 2012. O método de pesquisa utilizado foi o teórico-prático, partindo de um prévio levantamento bibliográfico; se utilizou um questionário elaborado pelos autores e disparado via *email*, respondido na plataforma Google, assim como uma entrevista de aprofundamento nos casos necessários (38 pessoas). Também se aproveitou a experiência de mais de dez anos de trabalho no setor dos autores, através da observação participativa durante o convívio cotidiano com profissionais da informática no desenvolvimento, implantação e gestão de projetos digitais. Se apresentam os principais fatores motivadores e desmotivadores para o profissional das TICs, assim como outros elementos do perfil profissional destes profissionais.

**Palavras-chave:** Motivação; Inovação; Tecnologias da Informação e a Comunicação (TICs); Criatividade; Gestão de projetos.

## **MOTIVATION OF PROFESSIONAL DEVELOPERS PROJECTS USING THE INFORMATION TECHNOLOGY: AN EMPIRICAL STUDY**

## Abstract

This paper presents a first approach to the motivations of professional ICT through empirical survey of 406 industry professionals. It was computer professionals for whom the questionnaire was sent randomly drawn on top of the parameters and motivational indicators cited in the bibliography reviewed authors . This work aims to show the main motivational factors that influence behavioral attitudes in the work of professionals working with the new technologies of information and communication technologies (ICTs ) according to the data collected in this empirical research conducted in the year 2012. The research method used was the theoretical and practical , from a previous literature survey ; we used a questionnaire developed by the authors and fired via email, answered the Google platform , as well as a deepening interview where necessary ( 38 people ) . Also if I take the experience of over ten years of work in the sector of the authors , through participant observation during daily contact with informatics professionals in the development , deployment and management of digital projects . Presents the main motivating and demotivating factors for the ICT professional , as well as other elements of the professional profile of these professionals .

**Keywords:** Motivation. People management. Information and. Communication Technologies. (ICTs). Creativity Project management.

## Introdução

A motivação das pessoas que desenvolvem ou gerem projetos utilizando as Tecnologias da Informação e a Comunicação (TICS), seja elaborando programas, softwares, aplicativos ou dispositivos digitais e que hoje mexem praticamente com todo o que se movimenta dentro de nossa realidade cotidiana, tanto no âmbito organizacional como no ambiente do lar é um mistério. Às vezes, meio brincando, meio em sério falamos de nós os "normais" e deles, os informáticos e *webdesiners*. No convívio diário com eles se percebem alguns costumes e comportamentos diferenciados como os deles sentirem comumente atração por trabalhar de noite; estar na maioria das vezes dormindo durante o dia;

querer ter horários livres de trabalho; se vestir de uma forma diferente da comum; utilização elevada dos dispositivos digitais moveis e fixos para as tarefas organizacionais e pessoais (I-Pads, Tablets, Lap tops, computadores, MP3, I-phones, celulares, etc.), entre outros. Outras características comportamentais que frequentemente observamos nessa população são as de acentuada informalidade; não anotar nada no papel, andar aparentemente muito mais devagar em algumas coisas e em outras rápido demais; aparentar ser desligados da realidade ou não se importar com ela; fazer várias atividades ao mesmo tempo etc. (Chibás, 2013).

Trabalhar com a realidade virtual ou aumentada, segundo temos percebido nos leva a imaginar outros mundos, pensar e sentir diferente e em consequência também a funcionar, criar e se motivar por coisas e maneiras de ser e estar no mundo novas e diversas das pessoas que não vivem diariamente nesse universo digital. Por isso, pesquisar as motivações dos profissionais de TI (Tecnologia da Informação), sejam eles informáticos ou *webdesigners*, é um desafio atual e necessário para compreendê-los e incrementar seu rendimento e satisfação com o que fazem, assim como ter melhores relações de trabalho com as pessoas que não fazem parte desse meio, mas convivem na mesma organização ou âmbito de relacionamento. Também para ter um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores, dado que os informáticos e *webdesigners* muitas vezes ganham fama de "nerds" ou pessoas herméticas e que não sabem se relacionar com os demais (Chibás, 2013).

O universo tecnológico, além de ser um mundo que exige certificações e atualizações constantes dos profissionais da tecnologia, a maioria das vezes de forma autodidata, por outro lado, exige cada vez mais um maior relacionamento com as pessoas que são usuárias dessas tecnologias. O mercado de trabalho de tecnologia da informação, exige cada vez mais profissionais altamente qualificados e motivados para este novo desafio. O profissional de TI deve estar sempre atualizado, mas também conhecer como funciona a realidade social às quais se acoplam as novas tecnologias, produtos e serviços que eles mesmos criam, pois precisa trabalhar em cima do que as pessoas exigem. Entender as novas demandas da população, da indústria e do mercado exige analisar as tendências do mercado, desenvolvendo novas soluções e alternativas, sempre pensando em suprir as necessidades das empresas e pessoas que dele

precisam. Do profissional das TICs é cobrada constantemente criatividade e inovação. Ter ou desenvolver estas competências passa pelo caminho de entender suas motivações (Chibás, 2012).

Sendo assim, o que os gestores devem fazer para capacitar, motivar e reter estes talentos? Um dos grandes desafios enfrentados neste setor é evitar a alta rotatividade de profissionais, pois esta saída de talentos implica um alto custo para as empresas. Algumas práticas atuais das empresas devem ser revistas para que não se tornem fatores de dispersão dos recursos humanos (Fleury, M. T e Fleury. C, 2004). Baseando-se nisso a pesquisa que agora apresentamos procurou compreender o que realmente motiva esses profissionais.

Este trabalho de pesquisa procurou identificar os principais fatores motivacionais que incidem no resultado de trabalho dos profissionais da informática. O objetivo do presente artigo é mostrar os principais fatores motivacionais que influenciam nas atitudes comportamentais no trabalho dos profissionais que trabalham com as novas tecnologias da informação e a comunicação (TICs) de acordo aos dados levantados em pesquisa empírica realizada nos anos 2011 e 2012.

O método de pesquisa utilizado foi o teórico-prático, partindo de um prévio levantamento bibliográfico; se utilizou um questionário elaborado pelos autores e disparado via *email*, respondido na plataforma Google, assim como uma entrevista de aprofundamento nos casos necessários (38 pessoas). Também se aproveitou a experiência dos autores que através da observação participativa durante seu convívio cotidiano com profissionais da informática no desenvolvimento, implantação e gestão de projetos digitais.

A amostra utilizada foram profissionais da informática escolhidos aleatoriamente que responderam o questionário. A principal questão de pesquisa que pretende-se responder é: O que motiva os profissionais que trabalha com as TICs?

## **1. DEFININDO A MOTIVAÇÃO**

Como sabemos o estudo da motivação comporta a busca de princípios gerais que nos auxiliem a compreender, por que seres humanos em determinadas situações específicas escolhem, iniciam e mantêm determinadas ações.

A motivação pode ser definida de múltiplas formas segundo a tendência e foco do pesquisador. A seguir algumas das definições mais aceitas na atualidade e encima das que construímos nossa pesquisa.

Segundo Marras (2009) a motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos. Já para Robbins, Judge e Sobral (2010), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

A motivação é sempre passível de mudanças, pois as pessoas apresentam necessidades básicas que se manifestam com determinada intensidade em momentos específicos.

Para Maximiano (2011) a palavra motivação deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano é sempre motivado. Acrescenta este autor que a motivação é específica. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. Motivação não é o mesmo que satisfação. Os funcionários ou colaboradores podem estar motivados para trabalhar, mas insatisfeitos com o salário. Alternativamente, podem estar satisfeitos com o salário, mas desmotivados para trabalhar, o que resultará em baixa produtividade.

O fator comum a todas estas definições é que percebem a motivação como o motor ou impulso interno proveniente do interior do individuo que causa o comportamento. Ela pode ser estimulada pelo ambiente externo, a equipe, o líder, cultura, medidas tomadas pela organização, etc. mas tem sempre uma raiz interna.

## **1.1 Motivação e liderança**

Segundo Marras (2009), há três ações básicas que os líderes devem implementar para trabalhar o campo motivacional de seus liderados:

a) A Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

b) Não desmotiva-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas.

c) Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Sob um enfoque humanista, uma compreensão profunda da dinâmica dos indivíduos permite aos líderes atuarem de forma consciente, buscando uma interseção entre os mais legítimos interesses de cada membro do corpo funcional e as demandas da organização e da sociedade (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago, 2007). O líder deve transmitir aos membros de sua equipe o significado do trabalho de cada um, buscar alocar os indivíduos em tarefas que, por si só, valham a pena, bem como fornecer autonomia na medida em que os funcionários passem a assumir mais responsabilidades e desenvolvem competências.

O processo da liderança está estreitamente ligado com o processo da motivação. A motivação dos liderados baseia-se na identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações, além das proposições realizadas pelo líder.

## **1.2 Motivação e estados emocionais: influência do desenho do cargo, funções e tarefas**

As pesquisas sobre o desenho de cargos sugerem que a maneira como os elementos do trabalho estão organizados na função a ser desempenhada pode contribuir para o aumento ou a diminuição do esforço, ou seja, para o aumento ou diminuição da motivação, assim como dar dicas sobre como reformular o trabalho em si e envolver os funcionários nas decisões, outra forma de abordar a motivação é alterar seus esquemas com o horário flexível, o compartimento de tarefas e o trabalho à distância (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Para Maximiano (2011) a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Acrescenta o autor que, a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Os chamados fatores motivacionais internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Esses motivos individualizam cada pessoa e a fazem diferentes de todas as outras. Os fatores motivacionais externos são os estímulos ou incentivos que a empresa oferece. Esses motivos podem satisfazer necessidades, despertar sentimentos de interesse ou representar recompensas desejadas.

Quando há sintonia entre as vontades pessoais e as necessidades da organização, pode-se dizer que a pessoa está motivada a trabalhar (França, 2006). Portanto, a motivação para trabalhar é o resultado de uma ou mais necessidades que serão atendidas mediante um determinado comportamento ou conjunto de ações.

Frustração é o que acontece quando as necessidades não são atendidas. A frustração também pode ser um impulso poderoso para a ação humana, produzindo diversos tipos de comportamentos no ambiente de trabalho, assim como sentimentos tais como a fuga ou compensação, procura de outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progresso no emprego atual; filiação a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de interesses não atendidos pelo empregador; busca de um mecanismo de escape, como um *hobby*, resignação e agressão (Maximiano, 2011).

Para que isto não aconteça se sugerem diversas soluções como os diferentes tipos de programas de remuneração variável: Remuneração por unidade produzida, Pagamento com base no mérito, Bônus: Remuneração por habilidades; Planos de participação nos lucros: Participação nas melhorias e Participação acionária para funcionários, entre outras. Também as organizações estão, cada vez mais, reconhecendo que as recompensas podem ser tanto intrínsecas (forma de programas de reconhecimento do funcionário), como extrínsecas (formato de sistemas de compensação).

De acordo com Chiavenato (2010) os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, do outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

## 2. PESQUISA COM PROFISSIONAIS DE TICs

Na pesquisa feita na empresa ACME (Moreno, Cavazotte e Farias, 2005) foi verificada uma preocupação adicional na retenção dos profissionais de nível gerencial que lidavam com a gestão de projetos e a alocação de profissionais. Considerava-se que, em virtude do mercado de serviços em TI ser fragmentado, os projetos causam uma rotatividade natural de profissionais de nível técnico. Tal aspecto torna importante a manutenção da capacidade de gerência de pessoas a fim de assegurar a entrega dos serviços contratados e do faturamento correspondente.

Acrescenta que um ponto comum identificado tanto em profissionais novos e antigos foi a crítica aos processos seletivos atuais, onde a experiência exigida para as ofertas de emprego envolvem simultaneamente diversas tecnologias, além de demandarem um período expressivo de experiência profissional. Os fatores mencionados como sendo os que atualmente valorizam o profissional no mercado são sua experiência e suas certificações. As declarações dos entrevistados indicam que as certificações em tecnologias mais atuais têm um valor maior do que a experiência profissional.

De acordo ainda com a pesquisa descrita por Moreno, Cavazotte e Farias, (2005), observou-se que para uma parte significativa dos entrevistados, o regime de contratação (via pessoa jurídica – PJ; ou via carteira de trabalho – CLT) não era percebido como um fator determinante para a avaliação da empresa. Além disso, os treinamentos foram considerados como elemento importante na avaliação da atratividade da empresa para o trabalho.

Por meio de pesquisa, aplicada a profissionais ligados a 14 organizações de TI na capital goiana, foram expostos fatos que podem estimular ou não a equipe. Ciente da relação entre desempenho e significado do trabalho, a pesquisa propiciou aos profissionais conseguir expor o significado atribuído ao trabalho dentro do contexto em que suas vidas se inserem. Verificou-se que a motivação é atribuída à própria vivência do profissional, ou seja, a motivação é intrínseca ao indivíduo (Santana, 2010). Sendo assim, ao profissional compete o autoconhecimento e a promoção do autodesenvolvimento; e à organização cabe a tarefa de identificar as motivações dos colaboradores e potencializar seu desempenho através de estímulos pessoais e direcioná-los.

Segundo Santana, (2010) foi realizada outra pesquisa durante o período de agosto de 2008 a outubro de 2009, na qual mais de mil profissionais participaram voluntariamente do estudo para levantar as características dos profissionais do setor da Tecnologia da Informação (TI). Neste estudo constatou-se que além da preocupação pela falta de profissionais do setor, as empresas necessitam criar programas motivacionais para atraírem e reterem seus talentos, sabendo também como investirem em programas de capacitação. Para criarem estes programas de forma mais eficaz é necessário conhecer o perfil atual dos profissionais atuantes no mercado de TI, assim como suas características motivacionais.

## **2.1 Análise e interpretação dos resultados**

O método de pesquisa utilizado foi o teórico-prático, partindo de um prévio levantamento bibliográfico, se utilizaram as técnicas de observação, questionário elaborado pelos autores e disparado pela rede social *LinkedIn* e via e-mail, respondido na plataforma Google, assim como uma entrevista de aprofundamento nos casos necessários. O questionário aplicado continha perguntas fechadas e abertas. Nas abertas se solicitava uma argumentação para as alternativas escolhidas nas perguntas fechadas. Nos casos de respostas polemicas ou inesperadas se voltava a conversar na forma de uma entrevista virtual com o respondente, dado que se obtiveram respostas de pessoas de todo o Brasil.

A amostragem foi integrada por 406 (quatrocentos e seis) profissionais que trabalham com as TICs, brasileiros, escolhidos aleatoriamente. Abrange profissionais que tem menos de um ano até aqueles que levam mais de 10 anos no setor. Procurou-se que voluntariamente aceitassem participar da pesquisa, mantendo o anonimato.

Conforme explicado anteriormente, foi aplicado um questionário específico para avaliar a motivação com questões elaboradas encima de parâmetros e indicadores motivacionais dos mais citados na bibliografia consultada, assim como fruto da observação participante dos autores e cujos principais resultados se apresentam a seguir:

### 2.1.1 Forma de contratação atual

A seguir tabela que apresenta as principais formas de contratação na atualidade segundo os sujeitos pesquisados.

Modalidade de Contratação	Nº Respostas	Porcentagem
CLT Full (modalidade convencional)	243	60%
CLT Cotas* / Flex**	55	14%
PJ - Pessoa Jurídica (prestador de serviços)***	88	22%
Estagiário/Trainee	8	2%
Proprietário	12	3%
Total	406	100%

Tabela Nº 1: Forma de contratação dos profissionais de TI

**\*CLT Cotas:** O funcionário recebe uma parte do pagamento como produção intelectual (PI) e o resto em cotas de utilidade, onde o funcionário deve apresentar notas fiscais. A grande diferença aqui é o quanto o funcionário consegue de notas, já que sobre o valor não coberto pelas notas – o que vem como PI – incide imposto de renda.

**\*\*CLT Flex:** O indivíduo recebe uma parte em carteira e outra em cotas que não precisam de comprovantes de gasto, como vale refeição, vale alimentação, reembolso de combustível etc.

**\*\*\*PJ - Pessoa Jurídica:** O indivíduo é contratado como Pessoa jurídica, representando um prestador de serviços.

De acordo com as respostas obtidas, a maioria dos profissionais de TI estão contratados na modalidade CLT Full (a tempo completo). Este resultado é diferente do esperado, dado que de acordo com o senso comum, pensávamos ter um número maior de contratados na modalidade CLT Cotas/Flex. O curioso foi que em segundo lugar estão os prestadores de serviços que trabalham no regime PJ\* (Pessoa jurídica), apesar de esta modalidade ser ilegal se for comprovado o vínculo empregatício.

### 2.1.2 Tempo de atuação na área de TI

A seguir o gráfico que apresenta o tempo em que os entrevistados atuam na área de Tecnologia.

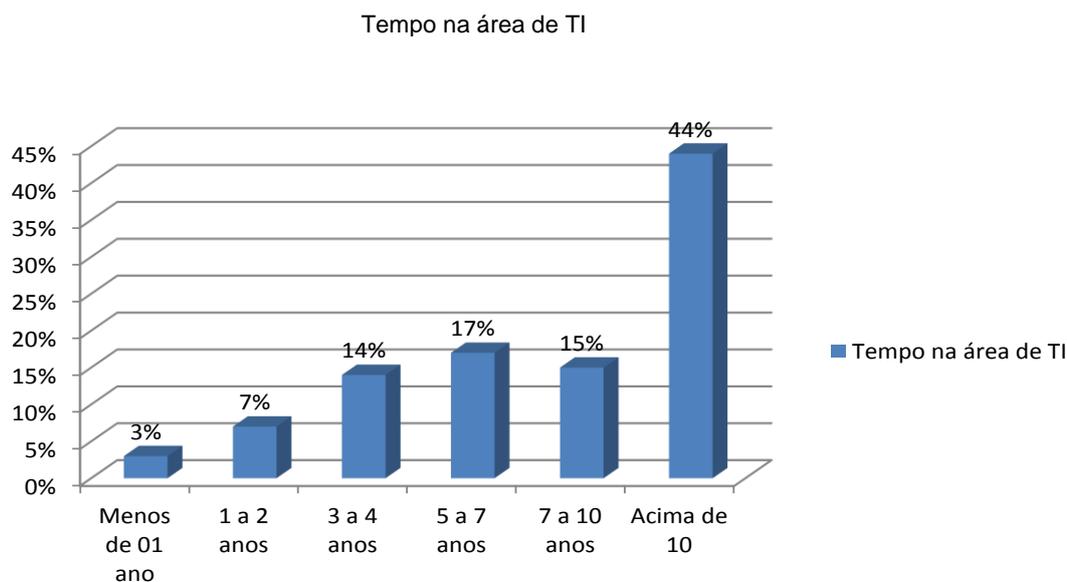


Gráfico Nº 1: Tempo na área de TI

Segundo as informações levantadas mostra-se que a maioria dos sujeitos entrevistados são profissionais que atuam no mercado de TI há mais de 10 anos, o que fala de que trata-se de pessoas experientes e conhecedoras do setor.

### 2.1.3 Satisfação em relação ao salário

A seguir tabela que apresenta o nível de satisfação com o salário atual em relação ao trabalho que executam.

Resposta	Nº Respostas	Porcentagem
Injusto e baixo pelo que faço	82	20%
Baixo mas está compatível ao que faço	40	10%
Abaixo da média do mercado	154	38%
Justo e adequado a minha função	130	32%
Total	406	100%

Tabela Nº 2: Satisfação em relação ao salário

Verificou-se que existe um elevado percentual de profissionais de TI que estão insatisfeitos com o seu salário atual (38%). Porém, existe um elevado percentual de profissionais de TI que se encontram satisfeitos (32%), sendo que a diferença percentual entre ambos os resultados não é significativa. Este resultado pode estar indicando que existem muitos profissionais de TI que estão satisfeitos com o salário atual e outros, que nem tanto. Mesmo assim este deve ser um elemento que deve ser objeto de estudos próximos.

#### 2.1.4 Motivação no trabalho

A seguir tabela que apresenta as respostas referentes a se se sentem ou não motivados com seu trabalho.

Resposta	Nº Respostas	Porcentagem
Sim	221	54%
Não	151	37%
Outros	34	8%
Total	406	100%

Tabela Nº 3: Motivação no trabalho

Este resultado indica que o nível de satisfação da maioria dos profissionais de TI pesquisados é elevado. Isto também pode estar indicando que as motivações predominantes deste grupo são intrínsecas e não extrínsecas. Este resultado confirma os resultados obtidos na pesquisa descrita por Moreno, Cavazotte e Farias, (2005).

#### 2.1.5 Abertura para novas oportunidades no mercado de trabalho

A seguir tabela que mostra os resultados referentes a se os respondentes estão abertos para uma nova oportunidade de trabalho diferente da atual.

Resposta	Nº Respostas	Porcentagem
Sairia certamente	133	33%
Talvez saísse	207	51%
Não sairia	34	8%
Certamente não sairia	12	3%
Proprietário	12	3%
Total	406	100%

Tabela Nº4: Abertura para novas oportunidades no mercado de trabalho

Como se pode observar na tabela acima, a maioria deles (51%) está prestes a avaliar outras oportunidades e o 33% gostaria de sair já do emprego ou da função que faz. Estes resultados demonstram a atual realidade do mercado, dado que a demanda por profissionais de TI é mais elevada que a oferta, muitos deles acabam prospectando o mercado mesmo que se sintam satisfeitos. Além disso, o comprometimento destes profissionais para com a organização geralmente é baixo.

### 2.1.6 Postura do líder *versus* produtividade dos subordinados

O quadro a seguir mostra como a postura do líder influencia grandemente a produtividade dos seus subordinados.

Resposta	Nº Respostas	Porcentagem
Sim	399	98%
Não	5	1%
Outros	2	0%
Total	406	100%

Tabela Nº 5: Postura do líder *versus* produtividade dos subordinados

De acordo com os dados acima, a grande maioria (98%) dos profissionais de TI acreditam que a postura do líder influencia na eficiência de seus subordinados. Baseado nestes resultados, no ato da contratação de cargos de liderança, a organização deve tomar especial cuidado, dado que, a influência destes sobre o rendimento dos subordinados é determinante. Mas também durante o dia a dia da organização se deve prestar especial atenção ao comportamento dos líderes. Por isso, seria interessante sugerir para o setor treinamentos de Coaching e liderança para contribuir a formar verdadeiros líderes que saibam lidar com o fator humano de seus colaboradores, fornecedores e clientes e que não sejam apenas bons gestores desde um ponto de vista técnico.

### 2.1.7 Fatores Motivadores

A seguir quadro que apresenta os fatores que motivam os profissionais de TI, segundo o questionário aplicado.

Respostas	Classificação da Motivação	Nº Respostas	%	Prioridades
Salário compatível com o do mercado	Extrínseca	367	90%	2
Prêmios	Extrínseca	254	63%	-
Cursos e Treinamentos	Intrínseca	367	90%	2
Oportunidades de Crescimento	Intrínseca	380	94%	1
Pacote de Benefícios	Extrínseca	265	65%	-
Localização da Empresa	Extrínseca	207	51%	-
Gostar do que faz	Intrínseca	329	81%	4
Forma de Contratação	Extrínseca	141	35%	-
Participação das Decisões	Intrínseca	239	59%	-
Trabalhar com uma equipe competente	Intrínseca	296	73%	6

Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	Intrínseca	338	83%	3
Clima Organizacional	Extrínseca	292	72%	7
Poder utilizar as redes sociais no horário do serviço	Extrínseca	52	13%	-
Disciplina	Extrínseca	138	34%	-
Desafios e tarefas difíceis	Intrínseca	226	56%	-
Aprender sempre coisas novas	Intrínseca	324	80%	5
Poder fazer um trabalho de qualidade	Intrínseca	269	66%	-
Trabalhar com horários flexíveis	Extrínseca	247	61%	-
Me relacionar com os clientes	Extrínseca	117	29%	-
Líder motivador	Extrínseca	273	67%	-
Outros	-	12	3%	-

Tabela Nº 6: Fatores Motivadores

NOTA: As pessoas podiam marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma total e as percentagens pode ultrapassar 100%.

Baseando-se nos resultados acima, podemos dizer que os fatores motivacionais mais votados pelos sujeitos pesquisados e que foram considerados como motivações intrínsecas ou internalizadas (aqui se incluíram aquelas motivações que tinham a ver diretamente com as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades para desempenhar esse tipo de trabalho) pelos colaboradores foram ter Oportunidades de crescimento(94%) Cursos e treinamentos(90%), Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa, Gostar do que faz(81%), Trabalhar com uma equipe competente (73%) e Participação nas decisões(59%). Interessante ver como Trabalhar com uma equipe competente (73%) ocupou um lugar de destaque como motivação para os informáticos sendo que muitas vezes se pensa a profissão do informático como extremamente solitária. Acontece que muitas vezes os contatos acontecem via web, mas eles não trabalham sozinhos.

Baseando-se nos resultados na tabela acima, podemos dizer que os fatores motivacionais mais votados pelos sujeitos pesquisados e que foram considerados como motivações extrínsecas ou externas ao foco central do serviço realizado pelos profissionais que trabalham com TICs foram o Salário compatível com o do mercado (90%), Clima organizacional(72%), Pacote de Benefícios (65%) Prêmios (63%) e Trabalhar com horários flexíveis (61%).

Este resultado está indicando que o que mais atrai os profissionais de TI é um trabalho que proporcione crescimento profissional, onde ele veja oportunidades de crescer, se sinta valorizado numa empresa que ofereça cursos e treinamentos como via para o desenvolvimento pessoal e profissional. Sendo

que deve existir um equilíbrio entre os fatores motivadores intrínsecos e extrínsecos. Assim por exemplo, o fator motivador extrínseco Salário compatível com o mercado é também um fator motivador, mas não é o fator principal e nem o único. Pode observar-se que os fatores motivadores intrínsecos associados aos fatores de satisfação de trabalho tiveram de forma geral uma votação melhor que os extrínsecos mais associados ao fator financeiro. Estes resultados vem de encontro à teoria clássica dos dois fatores da motivação de Herzberg.

### 2.1.8 Fatores Desmotivadores

A seguir tabela que apresenta quais são os fatores que mais desmotivam os profissionais de TI.

Respostas	Classificação da Motivação	Nº de Respostas	%	Prioridades
Salário baixo e incompatível com o do mercado	Extrínseca	379	93%	1
Falta de Prêmios	Extrínseca	165	41%	-
Não ter uma previsão de cursos e treinamentos	Intrínseca	267	66%	-
As oportunidades de crescimento não são claras	Intrínseca	335	83%	2
Pacote de Benefícios limitado	Extrínseca	168	41%	-
Localização da Empresa não ser boa	Extrínseca	197	49%	-
Não gostar do que faz	Intrínseca	297	73%	5
Forma de Contratação	Extrínseca	106	26%	-
Trabalhar com uma equipe que não é competente	Intrínseca	261	64%	7
Não ser valorizado e reconhecido pelo trabalho	Extrínseca	315	78%	3
Clima organizacional negativo	Extrínseca	312	77%	4
Horário rígido	Extrínseca	189	47%	-
Não poder utilizar internet para fins particulares	Extrínseca	87	21%	-
Cobrança dos superiores	Extrínseca	62	15%	-
Desafios e tarefas difíceis	Intrínseca	19	5%	-
Tarefas fáceis	Intrínseca	88	22%	-
Ter que aprender sempre coisas novas	Intrínseca	8	2%	-
Trabalhar com horários flexíveis	Extrínseca	12	3%	-
Me relacionar com os clientes	Extrínseca	22	5%	-
Líder incompetente	Extrínseca	262	65%	6
Outros	-	7	2%	-

Tabela Nº 7: Fatores Desmotivadores

NOTA: As pessoas podiam marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma total e as percentagens pode ultrapassar 100%.

Baseando-se nos resultados acima, pode se dizer que os principais fatores classificados como desmotivadores segundo a pesquisa realizada foram os classificados como motivações extrínsecas. Nesse sentido destacaram o Salário baixo e incompatível com o do mercado (93%), Não ser valorizado e reconhecido pelo trabalho (78%), Clima organizacional negativo (77%), Líder incompetente (65%) e Trabalhar com uma equipe que não é competente (64%).

Como se pode apreciar nos fatores desmotivadores acontece uma inversão, dado que diferentemente do que se percebe com os fatores motivadores, aqui predominam os elementos motivacionais extrínsecos.

O controle dos fatores desmotivadores e não apenas dos estimuladores ou motivadores é fundamental para manter os colaboradores motivados, dado que se estes fatores se incrementam diminui o rendimento e nível de satisfação com o trabalho. Com tudo, para manter o colaborador satisfeito é necessário não apenas diminuir os fatores desmotivadores mas também incrementar o papel dos fatores motivadores.

Como pode ser apreciado a maioria dos dados levantados partiram do questionário aplicado, mesmo assim os dados das entrevistas complementares de alguns profissionais serviram para corroborar os dados levantados com o outro instrumento. As entrevistas nos permitiram corroborar que práticas como o *Home office* (trabalho em casa) são uma solução interessante para o desenvolvimento de alguns projetos em determinadas organizações. Esta maneira de se trabalhar foi muito bem vista pelos informáticos mais jovens segundo levantado durante as entrevistas realizadas a 15 informáticos na faixa etária de 17 a 25 anos. Não foi constatado o mesmo interesse em informáticos 23 informáticos de uma faixa etária maior.

### **Considerações finais**

Acreditamos que foi respondida a principal questão de pesquisa levantando-se os principais fatores que motivam e desmotivam aos profissionais que trabalham com as TICs.

Baseado nos dados colhidos na pesquisa realizada pode-se constatar que, a grande maioria dos profissionais de TI entrevistados estão contratados na modalidade CLT Full ou a tempo total (60%), o que foi uma surpresa, dado que esperávamos que predominasse o trabalho *free lancer* no setor. Também é

necessário dizer que por mais que a modalidade contratação como PJ (Pessoa jurídica) de informáticos como via de burlar a legislação e não contrata-los como CLT ainda é um mecanismo bastante utilizado, dado que há um grande número de profissionais nesta forma de contratação que ficou em segundo lugar com respeito ao total (22%) segundo os dados aqui levantados.

Também foi um resultado interessante ver que de acordo com os dados observados nesta pesquisa um elevado percentual dos que responderam o questionário trabalham na área de TI há mais de 10 anos (44%) e consequentemente são bastante experientes. Isto contradiz o senso comum segundo o qual os profissionais do setor são todos jovens com menos de 5 anos de experiência.

Podemos afirmar ainda que 38% destes profissionais acreditam que o seu salário atual está abaixo da média do mercado de trabalho, contra 32% que acham seu salário atual justo e adequado à função exercida. Mesmo que esta diferença percentual não é significativa, percebe-se que a maioria deles não estão satisfeitos com sua remuneração. Isto pode ser um fator desmotivador. Mesmo assim, pode se dizer que de maneira geral o nível de motivação dos profissionais de TI é elevado, pois 54% responderam que se sentem motivados no trabalho. Porém, 51% disseram que mediante uma nova oportunidade de emprego, talvez saíssem do emprego atual.

Outro dado interessante é que a pesquisa apontou que a postura do líder pode influenciar bastante na produtividade dos colaboradores dado que a imensa maioria dos inquiridos pensam dessa forma (98%). Este é outro dado surpreendente, dado que normalmente se pensa que a profissão do TI é bastante solitária. É preciso também nesse sentido utilizando ferramentas como o *coaching*, a capacitação e os planos de carreira, formar bons líderes que aprendam a motivar a criatividade e compromisso da sua equipe.

Os fatores que foram apontados como mais motivadores para estes profissionais são as oportunidades de crescimento, ter um salário compatível com o que o mercado de trabalho oferece, a empresa oferecer cursos e treinamentos, se sentir valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa e gostar do que faz. Eles são uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo que os primeiros predominam.

Já os fatores desmotivadores predominantes foram: ter um salário baixo e incompatível com o mercado, não estar claras as oportunidades de crescimento, não ser valorizado pelo trabalho que executa, além de um clima organizacional negativo. Todos de caráter extrínseco.

A pesar de todas as pesquisas realizadas e da divulgação de seus resultados em artigos e livros, grande parte dos gestores que atuam nas organizações ainda acredita que a remuneração financeira é o principal fator que motiva as pessoas. Este trabalho serve mais uma vez para mostrar que esse raciocínio não é verdadeiro, dado que não leva em consideração outras profundas necessidades humanas.

O segredo de motivar às pessoas que trabalham com as TICs passa por identificar as verdadeiras necessidades desse profissional, conhecer seu perfil comportamental e encima dessa plataforma gerar compromisso éticos e verdadeiros entre a organização e seus colaboradores.

Dessa forma a organização deve conhecer os fatores específicos que motivam o profissional das TICs, ou seja, saber quais são suas aspirações e desejos para então incentivá-lo a alcançar esses objetivos junto com os objetivos da organização. Também os níveis de motivação são diferentes para cada pessoa. Muitos já estão muito motivados, outros estão medianamente e outros pouco e precisam de maior estimulação. Mas enquanto mais motivado estiver o colaborador maior será sua criatividade e inovadores seus projetos.

Para isso as organizações devem implantar políticas de retenção de talentos e programas motivação e estimulação (remuneração variável, sistema de recompensas, planos reconhecimento e acolhida ao novo colaborador, etc.) que contribuam a desenvolver a carreira destes profissionais, tanto na parte técnica, mas também no que condiz à parte de relacionamento humano ensinando-os a se relacionarem com os outros de maneira harmônica e motivadora. Muitas vezes um bom negócio se ganha ou se perde não apenas pela competência técnica do profissional, senão pela postura e estilo de negociação deste, carências estas que comumente vemos nos profissionais do setor.

Pensar em práticas como o *Home office* (trabalho em casa) também com metas de trabalho claras e reuniões periódicas pode ser uma solução interessante para o desenvolvimento de alguns projetos em determinadas organizações. Mas esse caminho de aprendizagem é uma via de mão dupla, na qual a organização

precisa se habituar com profissionais com um perfil inovador e os profissionais de TICs com as exigências dos clientes, fornecedores e entidades que trabalham com novas tecnologias.

### Referências bibliográficas e webgráficas

CAVALCANTI, V.L.; CARPILOVSKY, M.; LUND M.; LAGO, R.A. **Liderança e motivação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIBÁS, F. **Creatividad + dinámica de grupo = eureka**: Pueblo y Educación, La Habana, 2012.

\_\_\_\_\_. **Estilo mark zuckerberg de administrar**: lições do facebook para as empresas. Revista Ser mais, Ano 4, No. 35, 2013.

FLEURY, Marta Tereza L. e FLEURY, Afonso Carlos C.. **Alinhando estratégias e competências**. Revista de Administração de Empresas. Vol. 44, No.1. jan/mar 2004.

FRANÇA, A.C.L. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MORENO, V., CAVAZOTTE, F. e E. FARIAS. Novos desafios para o profissional de TI: estudo de caso de uma empresa de prestação de serviços de TI, 2005.

Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1090\\_Profissionais%20de%20TI.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1090_Profissionais%20de%20TI.pdf). Acesso em: 05. Junho, 2013.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. e SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTANA, Francisco. Pesquisa inédita aponta características do Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação. Disponível em:

<http://artecomportamental.wordpress.com/2010/02/01/pesquisa-inedita-aponta-caracteristicas-do-perfil-dos-profissionais-de-tecnologia-da-informacao/>. Acesso em: 05.dez.2011.

Pessoas, motivação e software: A importância das pessoas no processo de desenvolvimento de software. Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/post-18735-Pessoas-motivacao-e-software.html>. Acesso em: 05. dez.2011.