

Retenção de capital intelectual no setor de tecnologia da informação de Brasília - DF*

Retention of intellectual capital in information technology sector of Brasilia – DF

Maria da Glória Maraschin Romão¹
Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo²

Resumo

O contexto pós-moderno em que a sociedade empresarial está imersa, apresenta uma série de situações contemporâneas que exigem a criação de novos modelos de atuação e gestão. Uma delas é que a ideia de “Era do Conhecimento” traz para as empresas a necessidade de retenção de talentos, compreendendo que os indivíduos organizacionais detêm conhecimentos que geram situações estratégicas a tais empresas. Essas pessoas talentosas são também chamadas de capital intelectual, e são as detentoras de competências, habilidades e atitudes que se apresentam de uma forma diferenciada, tornando portadora de “valor” organizacional. Na Indústria de Tecnologia da Informação, isso se mostra ainda mais relevante por ser um mercado especializado, que apresenta elevado crescimento, porém, que está com grandes déficits de mão de obra qualificada. Assim, a perda de um funcionário é extremamente penosa para a organização, o que a prejudica frente à razão de ser de qualquer empresa - seu cliente. A pesquisa aqui desenvolvida tem como finalidade analisar os fatores que influenciam o colaborador a mudar de emprego no setor de Tecnologia da Informação em Brasília – DF, com o propósito de elucidar tais aspectos e buscar, nos relatos dos profissionais pesquisados, indicadores de estratégias para atender às novas exigências na retenção dos talentos humanos e dar continuidade às empresas e seus resultados. Após a análise desses resultados, a conclusão é de que o capital intelectual é mais flutuante, resultado da situação do mercado de trabalho, sendo atraído por uma maior remuneração, quando se tem um mercado com pouca oferta de trabalhadores qualificados e muitas vagas à disposição.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Tecnologia da informação. Retenção.

Abstract

The context in which post-modern society is immersed in business, presents a series of contemporary situations that require the creation of new role models and management. One is that the idea of “Knowledge Age” brings the need for companies to retain talent, including individuals who hold organizational knowledge to create strategic situations such companies. These talented people are also called intellectual capital, and are holding abilities, skills and attitudes that are presented in a different way, making the carrier of “value” organizational. In the Information Technology Industry that is even more relevant because it is a specialized market, which has high growth, however, that is with large deficits in skilled labor. Thus, the loss of an officer is extremely distressing for the organization, the prejudice against the raison

* Artigo recebido em 15/08/2012

Aprovado em 25/09/2012

¹ Graduanda em Administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, quinto semestre, noturno.

² Mestre em Psicologia, especialista em Gestão de Pessoas e Administradora. É professora e orientadora no curso de Administração do UniCEUB e no curso de Pós graduação em Gestão de Pessoas e Coaching.

d'être of any company, your client. The research developed here aims to analyze the factors that influence employees to change jobs in the sector of Information Technology in Brasília - DF, in order to fully resolve these issues and look at the reports of the professionals surveyed, indicators of strategies to address the new requirements in the retention of human talent and continuing firms and their results. After these results the conclusion is that intellectual capital is more buoyant, resulting in the situation of the labor market, being attracted by higher pay, when you have a market with short supply of skilled workers and many vacancies available.

Keywords: People management. Information technology. Retention.

1 Introdução

A retenção de talentos é um tema relevante nas organizações no século XXI, século esse que consolidou o conhecimento como vantagem competitiva nas organizações de sucesso. Elas são, atualmente, aquelas que conseguem atrair, desenvolver, reter e compensar seus talentos (BECK, 1998). Talento, segundo Almeida (2004), refere-se à pessoa que traz um conjunto privilegiado de competências, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes, diferenciando-a de outras. Por isso, segundo a mesma autora, as estratégias de captação e retenção de talentos têm grande visibilidade dentro das organizações.

Portanto, atrair e reter conhecimento deve fazer parte da estratégia de grandes empresas, inclusive as do setor de Tecnologia da Informação. Esse segmento do mercado é dinâmico e está sempre exigindo dos profissionais novas qualificações e é volátil porque, como será mostrado, é um mercado que “sofre” com a escassez de mão de obra qualificada.

Os serviços de TI devem atender às necessidades de negócios das organizações que são diferentes uma das outras devido a práticas e ao ramo de atuação. A indústria de Tecnologia da Informação trabalha com o desenvolvimento e a venda de *softwares*, de *hardwares* e de serviços prestados dentro das organizações.

As perspectivas desse mercado são muito positivas. É importante também ressaltar o momento desse setor no mundo: Em 2010, após passar pelo ano de dificuldades que foi o de 2009, segundo o *International Data*

Corporation (IDC), o segmento de Tecnologia da Informação barrou as expectativas de crescimento traçadas. Essa expectativa girava em torno de 3 a 4% e fechou com um aumento de 8% no referido ano. O Brasil foi ainda mais longe e alcançou a marca dos 21%, excedendo o previsto que era de 9%. Por esse potencial de crescimento, o país é foco de algumas grandes organizações mundiais de TI, tais como a IBM e a Oracle, por exemplo.

Mesmo assim, segundo o IDG News (2011), a área de Tecnologia da Informação está passando por um período delicado no Brasil. Ainda que tenha um alto crescimento estimado para a próxima década, o setor “padece” pela falta de profissionais qualificados. Essa necessidade de qualificação no setor é evidente quando se percebe que se trata de um “território” completamente técnico, no qual o conhecimento tende a se acumular, porque a inovação é peça constante, que é a máquina ativadora de novos negócios.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2012), um dos maiores problemas vividos pelos trabalhadores do país e um dos maiores desafios do mercado de trabalho são as altas taxas de rotatividade de mão de obra.

Dessa maneira, para que o cenário favorável do setor em questão seja amplamente aproveitado – tanto por trabalhadores, quanto pelas organizações e também pelo país – colocando assim, o Brasil em uma posição estratégica quando se trata de Tecnologia, os desafios relativos às pessoas devem ser superados.

Para que isso aconteça, o tratamento dedicado ao capital intelectual é de extrema importância. Sendo assim, esse é um trabalho de relevância acadêmica porque se percebe que diversas pesquisas de autores como Almeida (2004), Leonardo (2002) e Robbins (2010), dentre outros, indicam a gestão de talentos como a maior preocupação da década, por causa do aumento da competição por esses talentos. Daí porque, em vários estudos e mesmo em algumas organizações, esse processo vem sendo definido como “*War for Talent*” – Guerra por Talentos (GUTHRIE, 2008). Assim, ter conhecimento dessas informações é um grande diferencial para a Academia.

No aspecto gerencial, Drucker (1989) já apontava evidências de um crescente desajuste entre emprego e oferta de mão de obra disponível, quadro esse presente no dia a dia das organizações contemporâneas. As opor-

tunidades se ajustam cada vez menos a quem está disponível, devido à exigência cada vez maior de qualificação. Ou seja, existem vagas de emprego em aberto e, mesmo havendo desempregados, não há os que cumpram os pré-requisitos impostos por essas vagas. Assim, ainda segundo Druker, os fatores tecnológicos ditam as novas necessidades de conhecimento, exigindo elevados níveis curriculares, para que as organizações sejam no mínimo competitivas, de maneira que, caso isso não ocorra, sua sobrevivência possa estar comprometida.

Por fim, para o aspecto social, segundo Leonardo (2002), a proposta para o sucesso sustentado nas organizações está diretamente ligada ao redesenho na gestão de Recursos Humanos, transformando o atual tratamento em massa para uma gestão diferenciada e individualizada dos colaboradores, com o propósito de atender às novas exigências para a retenção de talentos humanos. Dessa forma, será possível atender mais amplamente às expectativas do trabalhador, proporcionando-lhe melhor qualidade de vida..

Outra questão a ser acrescentada é a de que, nos últimos tempos, as organizações e as pessoas têm convivido com mudanças que influenciam diretamente na sua maneira de trabalho. A velocidade das informações e o acesso a elas vêm destruindo barreiras físicas e aproximando o mundo inteiro. Isso certamente possibilita um novo diálogo “organização/talento”, pois dá aos dois lados ferramentas de barganha e visibilidade do trabalho.

Também há de se citar que a perda de um funcionário é extremamente penosa para uma organização, principalmente quando se trata de trabalhadores qualificados. A posição que estava sendo ocupada, no caso de um mercado que tem escassez de mão de obra, demora a ser recuperada, o que causa um grande desgaste para a organização tanto internamente, quanto perante seus clientes.

Assim, o artigo que se apresenta é referente a uma pesquisa que tem como objetivo geral analisar os fatores que influenciam o colaborador a mudar de emprego no setor de Tecnologia da Informação em Brasília – DF, respondendo a pergunta: O que contribui para mudança de emprego de profissionais no setor de TI do DF?

Para tanto, irá caracterizar o mercado de Tecnologia da Informação, seu histórico e sua importância socioeconômica; irá também articular abordagens teóricas

sobre a gestão de talentos, apontando as principais teorias sobre a atração e retenção de capital intelectual; caracterizar o profissional de TI e identificar o motivo da mudança de emprego do profissional.

Assim irá descrever no referencial teórico o que é capital intelectual e talento, o que é a rotatividade e quais suas consequências dentro das organizações, os prováveis motivos para que um colaborador mude de emprego, como se faz a retenção de pessoas e, por fim, os impactos causados pela perda de colaboradores na empresa.

2 Referencial teórico

2.1 O capital intelectual e o talento

Almeida (2004) diz que reter e desenvolver profissionais talentosos devem ser preocupações constantes das organizações. Segundo ela, a ideia de captar e selecionar talentos não é o suficiente, isso porque o talento é um construto que depende de vários fatores. Talento, segundo ela, refere-se à pessoa que traz um conjunto privilegiado de competências, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes, diferenciando-a de outras.

Para Chiavenato (2004), na era da informação, os ativos intangíveis das organizações estão tomando lugar de destaque esses ativos são denominados capital intelectual. Esse tipo de capital é constituído do capital interno, que é o capital de sistemas internos e conhecimento corporativo, do capital externo, que são os clientes e os fornecedores e, por fim, o capital humano, que é capital de gente, de talentos e competências. O conhecimento está, portanto, na dianteira de todos os recursos das organizações. O processo acontece da seguinte forma: o dado é transformado em informação, e a informação é estruturada, assim obtendo-se o conhecimento. Ele diz ainda que esse conhecimento está na cabeça das pessoas, que ele é criado e modificado por elas e é obtido por meio de interação social, o que aumenta ainda mais o valor do capital humano para a organização.

Já segundo Capelli (2003), na atual “Era do Conhecimento”, o capital intelectual é o que define a vantagem competitiva de uma empresa. Ele é formado pelos conhecimentos e qualificações da força de trabalho da empresa. A inovação e o alto padrão de produtos e serviços é o que faz uma empresa de sucesso. Ele ainda cita que exemplos de pessoas que possuem capital intelectu-

al são programadores de computadores, engenheiros de rede, projetistas técnicos etc., o que abrange exatamente o recorte de mercado estudado neste artigo.

Os verdadeiros talentos escolhem o local onde desejam trabalhar; para eles, é importante o alinhamento entre seus objetivos pessoais e os da organização (ALMEIDA, 2004). E sua saída gera não só um desgaste emocional para os membros da organização, como também, segundo Robbins (2010), um aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.

As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas usem seus conhecimentos na busca dos objetivos traçados, na solução de problemas e na corrida pela inovação. São ainda aquelas que conseguem aplicar e rentabilizar seu conhecimento (CHIAVENATO, 2004), inserindo, assim, uma perspectiva de necessidade de que esse conhecimento não seja flutuante. Sendo as pessoas suas detentoras, é preciso mantê-las nas empresas. O problema é a realidade mercadológica de alta rotatividade.

2.2 Rotatividade

Segundo um site do Governo Brasileiro (2012), de acordo com estudos realizados pelo Dieese - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - na década passada, a rotatividade apresentou elevadas taxas para o mercado de trabalho: 45,1%, em 2001; 43,6%, em 2004; 46,8%, em 2007; 52,5%, em 2008, e 49,4%, em 2009.

Ainda segundo a mesma fonte, a rotatividade entre 2001 e 2010, no mercado de trabalho brasileiro, cresceu 8,7%. Em 2011, o índice de substituição de trabalhadores nas empresas brasileiras chegou, então, a 53,8%, isso somado às formas de saída: demissão voluntária, aposentadoria, falecimento e demissão dada pela empresa.

Chiavenato (2004) ressalta que a rotatividade de recursos humanos é a expressão utilizada para definir a flutuação de recursos humanos. Já Robbins (2010) utiliza outras palavras, fala que a rotatividade é a saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente.

Rocha (1999) cita tipos de abandonos da organização e são eles: por iniciativa do trabalhador, por motivos pessoais ou por descontentamento com a organização e por iniciativa da organização, seja por comportamento

errôneo do trabalhador ou ainda por um reajuste em seus quadros.

Como consequência dessa rotatividade, Robbins (2010) diz que o resultado é um aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Ele cita como exemplo que o custo de substituir um programador ou um analista nos Estados Unidos é de aproximadamente R\$65.000,00.

Já Chiavenato (2004) ressalta que a rotatividade gera sérias consequências para as organizações. São elas: fortes investimentos em recrutamento; critérios de seleção mais flexíveis; fortes investimentos em treinamento; ofertas salariais mais estimulantes; altos investimentos em benefícios sociais; ênfase no recrutamento interno; forte concorrência entre as organizações que disputam o mesmo mercado de recursos humanos, recursos esses que se transformam em raridade, merecendo assim cuidados especiais.

Apesar de tudo isso, Rocha (1999) diz que a rotatividade não gera apenas consequências negativas, pois permite a substituição de colaboradores não eficientes e cria oportunidade de ideias inovadoras, pois a organização sai de sua zona de conforto.

2.3 motivos que levam à mudança de emprego voluntária

Com o intuito de buscar insumos epistemológicos que auxiliem na compreensão dos fenômenos envolvidos na decisão do indivíduo pela mudança de emprego, serão apresentados a seguir alguns aspectos tanto do indivíduo quanto do contexto, a serem considerados.

2.3.1 Características individuais

Robbins (2010) cita que algumas características individuais podem motivar a mudança de emprego. Para ele, quanto mais velho se fica, menor a probabilidade de mudança e maior a duração no emprego, independentemente da área de atuação. O motivo apontado para que isso aconteça é a queda da oferta de oportunidades de trabalho quando se está mais velho. Para Cappelli (2003), um dos motivos dessa rotatividade na juventude é porque ela exige desafios para uma organização, pois almeja diferenciais que uma pessoa com mais idade não o faz, como um plano de carreira, por exemplo.

Outra característica individual citada por ele que interfere na rotatividade é o gênero. Ainda segundo Ro-

bbins (2010), um estudo feito com quinhentos mil funcionários apontou diferenças significativas com uma tendência maior de rotatividade entre as mulheres. A explicação dada é a responsabilidade familiar que ainda é da mulher.

Para Rocha (1999), outra característica individual que influi na insatisfação no trabalho e sugere uma tendência para a mudança é o grau acadêmico. Quanto mais estudado um funcionário, maior é sua possibilidade de mudança de emprego, pois mais alta é sua empregabilidade, ou seja, a facilidade de sua realocação no mercado de trabalho.

Por fim, além dessas características, Robbins (2010) também cita que alguns resultados de pesquisas sugerem que os indivíduos demograficamente diferentes de seus colegas de trabalho apresentam uma propensão a se sentir pouco comprometidos e se demitir. As mulheres tendem a deixar grupos predominantemente masculinos e vice-versa. Nos grupos de funcionários brancos, aqueles que não o são também tendem a deixar o emprego. Mas esse comportamento é mais notório em recém-contratados.

2.3.2 Mercado de trabalho

Segundo o Dieese (2011), a partir de 2004, o Brasil tem experimentado um processo mais constante de crescimento econômico. Breve interrupção nessa tendência foi imposta pela crise internacional da economia, do ano de 2008, e que resultou na queda do PIB de 2009. Porém, o caminho de crescimento foi retomado em 2010.

Ainda segundo o Dieese (2011), esse crescimento e maturação do mercado de trabalho foram importantes. Os principais resultados podem ser mostrados na diminuição da taxa de desemprego, na elevação das taxas de formalização dos empregos e na consequente redução da informalidade; na recuperação do valor do salário médio real da economia; e na forte expansão da massa salarial, entre os principais resultados.

Assim, Chiavenato (2004) diz que o mercado de trabalho funciona com a mesma ideia da oferta e da procura de qualquer mercado de consumo. O desequilíbrio da demanda e da oferta de um dos dois itens causa alterações nos mercados de capital humano. Dessa maneira, em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal.

Chiavenato (2004) ainda explicita que, quando há muita oferta de emprego, há escassez de candidatos para preencher as vagas. Para ele, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas um efeito de fenômenos como: conjuntura econômica, oportunidades de emprego no mercado de trabalho, política salarial da organização, política de benefícios da organização, tipo de supervisão exercida sobre o pessoal – relacionamento humano, oportunidades de crescimento profissional, condições físicas ambientais, moral do pessoal da organização, cultura organizacional e a política de seleção e recrutamento.

Relacionando o que foi dito por Chiavenato (2004) e o que foi publicado pelo Dieese (2011), percebe-se o momento de desajustamento vivido no mercado de trabalho brasileiro.

2.3.3 Satisfação no trabalho

Para Rocha (1999), a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à rotatividade. Segundo ele, um funcionário insatisfeito tem uma probabilidade muito maior de se movimentar para mudar de emprego.

Lima e Teixeira (2000) então ressaltam o valor do *feedback* para a avaliação da satisfação do trabalhador. Para esses autores, *feedback* é uma verificação de resultados realizada com periodicidade, com a finalidade de ajustes em caso de dificuldades e de elogios em casos de acertos. E isso, segundo eles, é um fator determinante de rotatividade: o funcionário saber ou não o valor do seu trabalho para a organização que faz parte.

Maximiano (2009) nota que, quando um colaborador não consegue satisfazer a uma necessidade que se torna cada vez mais intensa, ele passa a carregar uma frustração e, como consequência disso, pode ser que adote um comportamento de fuga ou compensação. Dentre esses possíveis comportamentos, o autor cita o da procura de um novo emprego ou de uma nova profissão. Ele ainda resalta que essa insatisfação pode estar ligada a diversos fatores, tais como: salário, benefícios, projeções futuras, posição ocupada, relacionamento com os superiores ou pares e qualidade de vida no trabalho, dentre outros.

Dessa forma, ainda para o mesmo autor, várias são as maneiras de se motivar um funcionário e, assim, deixá-lo satisfeito na organização; dentre elas, pode-se citar: o valor do resultado alcançado pelo membro da organização deve ser explicitado, o que retoma a questão do

feedback explicitada por Lima e Teixeira (2000); o alargamento de tarefas; o rodízio de cargos; a atribuição de poder (*empowerment*); e programas de incentivos; dentre outros.

Segundo Robbins (2010), a remuneração não é a principal fonte de satisfação. Porém, mesmo não o sendo, é um importante fator que as empresas muitas vezes subestimam. Sabendo disso, as organizações que querem se destacar e precisam de capital humano para isso, devem liderar o mercado em termos de pagamento.

Outro ponto levantado pelo autor supracitado, é que, ao remunerar melhor, as organizações conseguem funcionários mais bem qualificados e motivados que permanecerão por mais tempo na empresa. A dificuldade das empresas em lidar com esse dado, ainda de acordo com Robbins (2010), está relacionada ao fato de a remuneração ser, na maioria dos casos, o custo mais alto para a empresa.

Assim, percebe-se que a satisfação no trabalho engloba diversas áreas e está intimamente ligada à retenção de pessoas.

2.4 Retenção de capital intelectual

De quem é a função de reter os colaboradores? Maximiano (2009) diz que a função dos Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas de uma organização é de encontrar, atrair e manter pessoas de que a organização necessita. A retenção nada mais é o do que o trabalho de manter o capital intelectual da empresa. Assim, ela é um dos responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias de retenção.

Cappelli (2003) diz que a retenção é o oposto da rotatividade de pessoal. Segundo o autor, a retenção é importante por estar ligada a três motivos: a importância cada vez maior de capital intelectual; a ligação causal entre a retenção de funcionários e a satisfação dos clientes e ao alto custo da rotatividade de pessoas.

Para Rocha (2009), a manutenção de recursos humanos está diretamente relacionada à compensação, à higiene e à segurança no trabalho. A compensação é distinguida em três tipos: salário, incentivos e benefícios. Por higiene entende-se o conjunto de medidas que visam à manutenção da integridade física e mental do trabalhador, e a segurança trata-se das medidas técnicas destinadas a prevenir acidentes.

Ainda segundo o mesmo autor, para que se possa diminuir a rotatividade, devem ser empregados processos como o trabalho parcial e o enriquecimento de funções, como já foi citado anteriormente por Maximiano (2009). Em seu estudo, verificou-se que o grau de satisfação e de identificação do trabalhador com a empresa está diretamente relacionado com as horas de trabalho de um funcionário na organização.

Scott e Jaffe (1998) citam que os motivadores tidos como tradicionais para manter um funcionário na organização são: estabilidade no emprego, recompensas financeiras e crescimento de funções; mas dizem ainda que hoje esses recursos seriam insuficientes para atender a satisfação e as necessidades reais do indivíduo.

Para eles, o empregado quer ser respeitado, incentivado e se envolver nas decisões que o afetam. Esses são tidos como principais motivações, que não são escassos nem limitados, e podem ser oferecidos a todos da organização.

Outro aspecto relevante é oferecer ao indivíduo novas aptidões, elevando o valor dele para a empresa e assim proporcionando condições de satisfazer as próprias necessidades psicológicas, pois, segundo Tracy (1994), isso gera desenvolvimento e independência, que são o alicerce para a autoestima, possibilitando, assim, a retenção de pessoas.

2.5 Impactos da perda de colaboradores

Segundo Almeida (2004), há uma tendência cada vez maior de mobilidade dos profissionais qualificados para empresas com propostas de trabalho mais atrativas. Diz ainda que, a perda de um funcionário é muito sentida pela organização, principalmente quando esse colaborador já está integrado à cultura da empresa.

Para Robbins (2010), a rotatividade implica quase sempre a perda de pessoas que a organização não gostaria de perder; dessa maneira, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, ela pode ser um fator de ruptura, prejudicando o desempenho das organizações.

Já Cappelli (2003) expõe que a satisfação do cliente é o que há de mais importante para que a empresa sobreviva e cresça; e essa é uma das razões em que a retenção se torna tão decisiva. Segundo ele, funcionário satisfeito redundando em cliente satisfeito. Ele ainda diz que a rotatividade de funcionários é fator de insatisfação dos clientes.

Sendo assim, o referencial teórico apresentado agrega ao tema discutido informações relevantes sobre a rotatividade de funcionários nas organizações.

3 Método

A pesquisa adotada foi de cunho exploratório por possibilitar, neste tipo de estudo, a obtenção de maior intimidade com o problema pesquisado (GIL, 1999). Este estudo pôde proporcionar mais familiaridade com o problema (SILVA; MENEZES, 2001).

O método de abordagem foi qualitativo. Segundo Gomes e Araújo (2005), quando se trata de um assunto não muito abordado em estudos anteriores e que tenha como principal objetivo o entendimento aprofundado do comportamento dos participantes, a pesquisa deve ser qualitativa.

Já quanto aos meios técnicos de investigação, a pesquisa foi feita em materiais bibliográficos publicados, sites governamentais e artigos acadêmicos. As palavras-chave utilizadas para encontrar as fontes bibliográficas foram: retenção, setor de TI, Tecnologia da Informação, capital intelectual. Essa base teórica ajudou na formulação das perguntas do questionário aberto. As fontes de pesquisa foram: SCIELO, Google, Google Acadêmico e a Biblioteca do UniCEUB.

Foi feita a tentativa de que participassem quinze funcionários do setor de Tecnologia da Informação de Brasília - DF que mudaram de emprego nos últimos dezoito meses, no entanto, só sete participaram efetivamente.

3.1 Instrumento

Foi realizado um questionário aberto com a finalidade de as respostas serem apresentadas textualmente, de maneira livre. As perguntas foram elaboradas para investigar questões individuais e profissionais.

Inicialmente foi feito uma caracterização do entrevistado (idade, sexo, estado civil, naturalidade e escolaridade). Em seguida, o objetivo foi um mapeamento do seu histórico profissional e de suas motivações pela mudança. As questões foram dentro do tempo que estava no mercado, na empresa anterior e na atual; em quantas organizações já trabalhou; quais os cargos que já ocupou e o que ocupava no momento; os motivos da mudança; os aspectos percebidos pelo entrevistado que motivaram

a mudança; as expectativas futuras; quais os atrativos e fatores de decepção em uma organização; qual a visão que ele possuía sobre troca de emprego e, por fim, como enxergava o mercado em que estava inserido, e como pretendia estar em dez anos.

3.2 Procedimentos empíricos

Realizou-se, por meio eletrônico, uma tentativa de questionário aberto no mês de abril de 2012, com quinze funcionários do setor de TI de Brasília que mudaram de emprego nos últimos dezoito meses. Destes, obtiveram-se sete participações a tempo da realização do referido trabalho.

Os participantes foram escolhidos por meio do seguinte critério: o de terem mudado de emprego no setor de Tecnologia da Informação de Brasília nos últimos dezoito meses. Ressalte-se que, essas informações foram obtidas junto a empresas de grande porte em TI, em Brasília. As perguntas realizadas tiveram como principal objetivo responder ao problema: o que contribui para mudança de emprego de profissionais no setor de TI do DF?

3.3 Procedimentos analíticos

Após a coleta do questionário aberto, as respostas foram transcritas para o *Microsoft Excel* para que se pudesse ter uma visão de todo o conteúdo, podendo explorar a análise do conteúdo das respostas. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais utilizados, em constante aperfeiçoamento, e que se aplica a discursos extremamente diversificados. O fator comum entre todas as análises de conteúdo é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução, na inferência. Assim, na análise realizada, primeiramente o conteúdo foi organizado em unidades de significado, como: salário, empreendedorismo, desafio, condições de trabalho e oportunidades, dentre outras. Em seguida, essas zonas de significado foram discutidas, estabelecendo-se um paralelo com a teoria levantada anteriormente.

4 Resultados e discussão

Na “Era do Conhecimento”, como foi abordado no Referencial Teórico, o capital intelectual, talento, é o detentor de competências, habilidades e atitudes capazes de criar insumos estratégicos para às empresas. Observou-se também que, segundo o IDG *News* (2011), a área de

Tecnologia da Informação está passando por um período delicado. Ainda que tenha um alto crescimento estimado para a próxima década, o setor “sofre” pela falta de profissionais qualificados. É possível observar a contemporaneidade do tema abordado neste trabalho que procura analisar os fatores que influenciam o colaborador a mudar de emprego no setor de TI em Brasília – DF.

Quanto à caracterização dos participantes, a faixa etária foi de vinte e quatro a quarenta e cinco anos. Quanto ao sexo, quatro eram homens e três mulheres. O estado civil dos entrevistados também foi considerado item de levantamento do perfil: três são casados, três solteiros e um divorciado. Apenas um dos participantes era natural de Brasília; dos outros, dois eram de Goiânia, três, do Rio de Janeiro e um, de Porto Velho, sendo todos, portanto, brasileiros.

Esse universo das sete pessoas estudadas representa suficientemente esse mercado para a análise que esse trabalho se propõe a fazer. Isso porque, como mostrado no perfil, é um grupo heterogêneo, de diferentes características, referentes à faixa etária, estado civil, idade, tempo de mercado, de empresa em que está posicionado, tempo na empresa anterior e até uma diferenciação de formação pôde ser verificada, possibilitando assim uma visão do todo e não apenas de partes dos trabalhadores inseridos nesse contexto.

Esse perfil dos colaboradores foi trabalhado no questionário porque Robbins (2010) cita características individuais que podem motivar a mudança de emprego: idade e gênero, por exemplo. Cappelli (2003) também aponta a idade como um fator de rotatividade. Para ele, um dos motivos dessa rotatividade na juventude é que ela cobra diferenciais que uma pessoa com mais idade não cobra, como um plano de carreira. Quanto ao gênero, a explicação dada é a responsabilidade familiar que ainda é da mulher. Essas afirmações serão verificadas a seguir dentro do contexto estudado.

Verificou-se que, dentre as três mulheres que participaram deste trabalho, uma não possuía a característica de mudança apontada por Robbins (2010), que argumenta que as mulheres são mais “voláteis” por suas responsabilidades com a família. Em dezesseis anos no mercado, essa mulher mudou de empresa apenas uma vez. Já as outras duas mulheres tiveram uma rotatividade maior. Uma, em apenas dois anos de mercado, já mudou

de empresa três vezes – e é solteira, ou seja, a responsabilidade com a família talvez não seja o seu motivador - e a outra, com vinte e cinco anos de mercado, já esteve em seis organizações.

Quanto à idade apontada por Robbins (2010) e também por Capelli (2003), a rotatividade na juventude está ligada aos diferenciais que uma empresa oferece, o que uma pessoa com mais idade não faz. O que foi averiguado na pesquisa é que dois, dentre os sete participantes do estudo, têm acima de quarenta anos e fizeram uma mudança há pouco mais de um ano. Mas hoje, quarenta anos é uma idade considerada relativamente baixa, visto que a população brasileira está em processo de envelhecimento. Sendo assim, com os participantes desta pesquisa não foi possível descobrir se a idade tem relação com a rotatividade apontada pelos autores supracitados.

Já no que se relaciona à escolaridade, item que também abrange o perfil dos participantes, todos os sete possuíam nível superior. Sendo que, entre eles, três cursaram Administração e os outros quatro cursaram área referente à Tecnologia. A Administração é uma ciência social aplicada, completamente diferente da tecnologia, que está voltada para a técnica. Observa-se aqui uma diversidade no perfil desses entrevistados, mas isso se explica pelas funções ocupadas. Os formados em Administração trabalhavam diretamente com o relacionamento com clientes, com vendas; já os de tecnologia trabalham com a parte técnica do negócio.

Além disso, dois dos sete entrevistados possuíam curso de pós-graduação, um lato sensu e um strictu sensu. Isso mostra a necessidade de qualificação que tal mercado exige.

Para Rocha (1999), o grau acadêmico influi na insatisfação no trabalho e sugere uma tendência para a mudança. Quanto mais estudado um funcionário, maior é sua possibilidade de mudança de emprego, pois mais alta é sua facilidade de se empregar.

Neste trabalho, não foi possível fazer esse quadro de comparações a fundo, visto que todos os participantes possuíam nível similar de escolaridade. Porém, a entrevistada que possui maior alto de escolaridade (mestrado), mudou de emprego apenas uma vez e já tem trinta e cinco anos, o que sugere que o que é proposto por Rocha (1999) talvez não seja condizente com o mercado de Tecnologia da Informação.

Os participantes estão no mercado de dois a vinte e cinco anos. Alguns já pensam em aposentadoria e outros se sentem motivados por desafios por apenas estarem começando suas carreiras. A média de rotatividade dos sete é de quase cinco organizações desde que foram inseridos no mercado de trabalho.

O dado do tempo em que se trabalhou na última empresa é diversificado. Dos sete, três ficaram na última empresa durante menos de dois anos e o restante até quinze anos de continuidade em uma mesma empresa. Ou seja, percebe-se ao menos um colaborador não volátil, que não muda de empresa corriqueiramente. Já na empresa atual, todos estão há menos de treze meses, tempo menor do que o perfil procurado pela autora inicialmente, que era de dezoito meses.

Os motivos apontados para a mudança na última troca de emprego foram: desligamento da empresa, fim da operação da empresa, busca de melhor remuneração, problemas de relacionamento com superiores, busca por desafios e oportunidades de carreira.

Nota-se que a rotatividade tratada neste trabalho engloba principalmente motivos de mudança de emprego por vontade de funcionário e não por situações alheias ao seu controle como desligamento da empresa e fim da operação de uma empresa. Assim, os dados analisados quanto aos motivos de desligamento levarão em conta, a partir daqui, os outros cinco participantes.

A busca por uma melhor remuneração está diretamente ligada ao fator citado no referencial teórico de satisfação no trabalho. Segundo Robbins (2010), a remuneração não é a principal fonte de satisfação, no entanto, não foi o que mostrou a pesquisa realizada para este trabalho. Todos os participantes falaram sobre remuneração em algum momento e a citaram como uma das motivações para a mudança de emprego. Dos cinco participantes que trocaram de empresa por vontade própria, três elencaram a “busca de uma melhor remuneração” como motivo da mudança. Assim, aqui cabe uma atenção diferenciada, pois esse parece ser um importante fator subestimado pelas empresas.

Outros motivos apontados como fatores motivadores da mudança de emprego foram: a “busca por desafios” e “a possibilidade de crescimento na carreira”. Os cinco entrevistados citaram esses ideais, mesmo tendo citado também a remuneração. Scott e Jaffe (1998) apontam que os motivadores tidos como tradicionais para a

retenção de pessoas - como a estabilidade no emprego, recompensas financeiras, crescimento de funções - seriam recursos insuficientes para atender a satisfação e as necessidades reais do indivíduo. Para eles, o empregado quer ser respeitado, incentivado e se envolver nas decisões que o afetam.

Um dos entrevistados citou nesse tópico do questionário: “Embora não tenha sido o fator principal no meu caso, percebo que a remuneração propulsiona bastante a mudança. No entanto, não basta isso para motivar uma movimentação. Alguns outros fatores como: identificação com valores da empresa, reconhecimento profissional, amplitude de oportunidades e timing costumam influenciar também”.

Essa característica se expande em outros mercados. As ideias de desafios, envolvimento em decisões e crescimento em funções são tidos como principais motivações, que não são escassos nem limitados e podem ser oferecidos a todos da organização. Outro aspecto relevante é oferecer ao indivíduo novas aptidões, elevando o valor dele para a empresa e assim proporcionando condições de satisfazer as próprias necessidades psicológicas, pois, segundo Tracy (1994), gera desenvolvimento e independência, que é a base para a autoestima.

Assim, percebe-se que não só a remuneração é relevante para os colaboradores. Há de se apontar que eles também buscam constantemente desafios que possibilitem crescimento profissional e desenvolvimento da carreira; as organizações precisam estar atentas a esse comportamento.

Isso também apareceu quanto aos aspectos em que os participantes acreditam que impulsionem, de uma forma geral e não pessoal, o mercado. A troca de emprego foi citado nessa ordem de importância: a remuneração, a carreira, o ambiente de trabalho, os desafios e a identificação com os valores da empresa, o que reforça mais uma vez o valor da remuneração para o colaborador.

O ambiente de trabalho foi citado por uma das entrevistadas como motivo para saída de seu emprego anterior, o problema foi de relacionamento com sua superior. Para Scott e Jaffe (1998), o funcionário está também em busca de respeito. Assim, essa participante diz inclusive não querer mais trabalhar no setor de Tecnologia da Informação e diz estar estudando para ser aprovada em um concurso público. Essa é uma característica própria muito aparente no

mercado de Brasília, já que por ser a capital do país, oferece numerosos cargos públicos. Esse ponto deve ser ressaltado para que os gestores de pessoas em Brasília tenham em vista que a concorrência do mercado público é alta, visto que esse mercado oferece boas remunerações e, muitas vezes, possibilidade de carreira, além de estabilidade.

No que tange aos fatores decepcionantes em uma organização, foram citados pelos sete participantes a falta de reconhecimento, a microgerência, a falta de estratégia, o relacionamento ruim dentro da empresa, a incompatibilidade dos valores éticos e morais e a estagnação dentro da organização. Um exemplo de resposta desse tema que pode ser citado foi: “A falta de reconhecimento e o exercício da “microgerência” que alguns gestores praticam dentro da organização “X” é o que me decepciona em uma organização”.

A falta de reconhecimento foi o item mais apontado; ela pode ser apenas uma percepção do colaborador ou pode mesmo fazer parte da cultura da empresa. Por ser elencado como um fator ruim, é necessário que as organizações desse setor se preocupem com esse dado. Como já foi mostrado, Lima e Teixeira (2000) ressaltam o valor do feedback para a satisfação do trabalhador. O feedback é uma verificação de resultados realizada com periodicidade, com a finalidade de ajustes em caso de dificuldades e elogios em casos de acertos. E isso, segundo os autores, é um fator determinante de rotatividade: o funcionário saber o valor do seu trabalho para a organização da qual faz parte. As empresas que não possuem esse sistema devem repensar sua implantação; e caso o possuam, devem reforçar a importância desse momento para a organização.

A microgerência está relacionada ao controle do passo a passo do trabalho, o que não dá ao funcionário a liberdade e autonomia que ele precisa para trabalhar. Já a falta de estratégia da empresa mostra uma preocupação do funcionário com a longevidade da empresa. O relacionamento ruim dentro da empresa foi inclusive apontado como motivo de saída de um dos participantes, como já foi visto.

A incompatibilidade dos valores éticos e morais também diz respeito a não adaptação do funcionário à cultura organizacional. Segundo Robbins (2010), a cultura da organização se refere ao sistema de valores compartilhados pelos membros de uma empresa. Isso pode acontecer por meio de treinamento (formal e informal) ou não acontecer, ocasionando desgaste entre as partes envolvidas. Além disso, Almeida (2004) diz que os verda-

deiros talentos escolhem o local onde desejam trabalhar e, para eles, é importante o alinhamento entre seus objetivos pessoais e os da organização.

Já a estagnação dentro da organização está relacionada à impossibilidade de crescimento pessoal e profissional, o que é apontado como o que é esperado de uma organização na vida dos colaboradores entrevistados.

Quanto às expectativas na nova organização, foram citados aspectos como a capacitação, o atingimento de metas, o aumento da remuneração, além do crescimento profissional e pessoal.

A expectativa da capacitação está ligada ao fato do aprendizado e adaptação à cultura da nova organização. Segundo Robbins (2010), novas habilidades sempre devem ser aprendidas. E isso inclui treinamento formal e informal na nova organização, tudo para a adaptação ao novo ambiente. E está diretamente ligada ao atingimento de metas dentro da nova empresa.

Quanto à remuneração e ao crescimento pessoal e profissional, vale lembrar que, para Rocha (2009), a manutenção de recursos humanos está diretamente relacionada à compensação, à higiene e à segurança no trabalho. A compensação é distinguida em três tipos: salário, incentivos e benefícios. Por higiene entende-se o conjunto de medidas que visam à manutenção da integridade física e mental do trabalhador e à segurança; trata-se das medidas técnicas destinadas a prevenir acidentes. Esses são exatamente os pontos abordados pelos entrevistados que, mais de uma vez, durante todo o questionário, sempre voltaram a essas mesmas questões.

Após esse tópico, foi abordada a visão do mercado de Tecnologia da Informação, mercado em que os participantes estavam inseridos. As respostas giraram em torno dos seguintes tópicos: dinâmico, em crescimento, competitivo e repleto de oportunidades. Um dos entrevistados citou: “Tecnologia da Informação é, sem dúvida, o cerne de todos os mercados no mundo. Vejo-me no lugar certo, pois tenho a possibilidade de prover soluções que podem transformar qualquer coisa em qualquer lugar”.

Tecnologia da Informação é um segmento do mercado que é mesmo dinâmico, como citado nos questionários dos entrevistados, pois está sempre exigindo dos profissionais novas qualificações, sendo a inovação uma peça chave nesse contexto.

O crescimento citado também é um ponto que condiz com a realidade. Em 2009, segundo o IDC o segmento de Tecnologia da Informação barrou as expectativas de crescimento traçadas. Essa expectativa girava em torno de 3 a 4% e fechou com um aumento de 8% no referido ano. O Brasil, foi ainda mais longe, alcançou a marca dos 21%, excedendo o previsto que era de 9%.

Com esse crescimento cada vez mais acelerado, o aparecimento de oportunidades é cada vez maior, tanto de negócios, quanto de empregos. Ainda assim, o IDG News (2011) enfatiza que a área de Tecnologia da Informação está passando por um período delicado. A qualificação é um problema enfrentado por esse setor.

Chiavenato (2004) aponta que o mercado de trabalho tem a mesma ideia da oferta e da procura de qualquer mercado de consumo. O desequilíbrio da demanda e da oferta de um dos dois itens causa alterações nos mercados de capital humano. Dessa maneira, em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal, o que acontece no caso do mercado de Tecnologia da Informação de Brasília.

Assim, o mesmo autor ainda explicita que, quando há muita oferta de emprego, há escassez de candidatos para preencher as vagas. Para ele, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas um efeito de fenômenos como: conjuntura econômica, oportunidades de emprego no mercado de trabalho, política salarial da organização, política de benefícios da organização, tipo de supervisão exercida sobre o pessoal – relacionamento humano, oportunidades de crescimento profissional, condições físicas ambientais, moral do pessoal da organização, cultura organizacional e a política de seleção e recrutamento.

Dessa forma, é necessário apontar que o aquecimento do mercado e a falta de profissionais qualificados colocam os colaboradores das empresas de Tecnologia da Informação em uma situação confortável perante a empresa, visto a dificuldade que ela encontrará para substituir posições. Além disso, propostas para atrair empregados de outras empresas por meio de benefícios passam a ser recorrentes em um mercado que está nessa situação.

Para Almeida (2004), há uma tendência cada vez maior de mobilidade dos profissionais qualificados para empresas com propostas de trabalho mais atrativas. Diz ainda que a perda de um funcionário é muito sentida pela

organização, principalmente quando esse colaborador já está integrado à cultura da empresa.

Normalmente, empregados que recebem propostas de troca de emprego, recebem-nas por sua visibilidade dentro do mercado em que estão inseridos, o que torna a perda para a empresa ainda maior. Para Robbins (2010), a rotatividade implica quase sempre a perda de pessoas que a organização não gostaria de perder.

A visão da gestão de pessoas deve então estar atrelada a uma visão estratégica, para que a empresa consiga atrelar seu funcionário em longo prazo, para dele conseguir a maior contribuição possível.

Quanto à perspectiva dentro de um prazo de dez anos, foram apontados pelos entrevistados os seguintes desejos: o da aposentadoria, o da independência financeira, o da mudança de área dentro do setor de tecnologia (sair de vendas para a capacitação), o aumento da responsabilidade dentro da organização, o empreendedorismo (abrir uma empresa própria apareceu em dois dos entrevistados) e tornar-se servidor público. Todos esses itens já tinham ficado evidentes em questões abordadas anteriormente.

Dessa forma, conclui-se que, com o crescimento do mercado de Tecnologia da Informação e com a falta de mão de obra qualificada disponível (IDG NEWS 2011), acontece com o mercado de trabalho o que Chiavenato (2004) aponta: um desequilíbrio entre oferta e demanda de vagas. Deve-se juntar a isso o interesse do colaborador por uma melhora na remuneração, assim, ocorrendo um “leilão” de capital intelectual entre as empresas que estão inseridas nesse mercado.

5 Considerações finais

Este artigo buscou analisar os fatores que influenciam o colaborador a mudar de emprego no setor de Tecnologia da Informação em Brasília – DF. Os motivos apontados pelos entrevistados para a mudança na última troca de emprego voluntária foram: a busca de uma melhor remuneração, problemas de relacionamento com superiores e busca por desafios e oportunidades de carreira. Esses motivos foram amplamente discutidos ao longo do trabalho, alcançando o objetivo proposto inicialmente.

A atenção à remuneração foi percebida como um tópico de alta fragilidade devendo estar sempre presente

no “radar” dos gestores desse mercado. Muitas vezes, esse é um fator subestimado pela empresa, o que pode gerar a perda do funcionário. Assim, outro ponto que pode ser considerado é que a Administração de RH deve valorizar e compartilhar suas responsabilidades com o restante da organização, sobretudo com os que ocupam cargo de liderança, para, assim, ter uma visão mais aproximada de seus funcionários, antevendo as possíveis insatisfações e evitando a perda de pessoas que fazem a diferença no negócio.

Robbins (2010) também sugere que é importante que as diferenças individuais sejam reconhecidas, com a percepção pela empresa de que os funcionários têm necessidades diferentes uns dos outros; que o *feedback* deve ser utilizado para o colaborador saber seu progresso em direção das metas da empresa; permitir que os funcionários participem das decisões que os afetam; vincular recompensas ao desempenho e verificar se a equidade do sistema é uma das formas de garantir a permanência do empregado na organização. Tudo isso porque os desafios para o século XXI exigem posturas diferenciadas na valorização do indivíduo.

É também relevante apontar nessa conclusão que um dos aspectos percebidos é que empresa têm que ter o controle do conhecimento que transita no seu negócio. Assim, a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas pode ser uma maneira de controlar os motivos que têm levado à perda de colaboradores.

Como limitação, este trabalho encontrou o curto tempo para a sua confecção. Assim sendo, a ideia inicial que era a aplicação de entrevistas semiestruturadas precisou evoluir para a aplicação de questionários que tiveram que ser enviados por meio eletrônico.

Como sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema, pode-se ter: a gestão do conhecimento como maneira de diminuir o impacto da perda de um colaborador; a análise da retenção de profissionais em outros setores e um aprofundamento da importância do *feedback* na vida dos colaboradores que mudaram de emprego.

Para concluir, espera-se que este trabalho impulse pesquisadores e gestores no desenvolvimento de novas práticas e aprofundamento dos estudos sobre gestão de talentos. Essa é uma postura necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, para a sobrevivência e para a possibilidade de crescimento das organizações do ramo de empresas estudado.

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BECK, Ulrich. *O que é globalização?* Trad. André Carone. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese, 2011.

DRUCKER, P. F. *As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje*. São Paulo: Pioneira, 1989.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. *Pesquisa qualitativa em administração: uma visão holística do objeto de estudo*. São Paulo. VIII SEMEAD, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. *A guerra do sucesso pelos talentos humanos*. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2002.

LIMA, O.; TEIXEIRA, Paulo C. *Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ROCHA, J. A. Oliveira. *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Presença, 1999.