

Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas no Segmento de Tecnologia da Informação (ti) do Rio de Janeiro.

Rafaela Alexandre da Silva
rafaela.alexandre10@yahoo.com.br
UFF

Carlos Francisco Simões Gomes
cfsg1@bol.com.br
UFF

Fernando Silva
fernando_silva@hotmail.com
UFF

Resumo: O artigo apresenta os resultados da pesquisa de campo, realizada no ano de 2013, a fim de identificar as práticas de gestão de pessoas de maior importância para a satisfação e retenção dos profissionais de tecnologia da informação do estado do Rio de Janeiro. A metodologia utilizada na pesquisa de campo tem como base uma das teorias que tratam do não-determinismo, logo, foi aplicado o conceito de regras de decisão da teoria dos conjuntos aproximativos (TCA).

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Tecnologia Informação - TI - Satisfação Trabalho -

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento no segmento, ao longo dos anos, as empresas de tecnologia da informação (TI), buscam acompanhar as tendências do mercado para permanecerem competitivas frente aos concorrentes.

A TI torna-se cada vez mais uma ferramenta de competitividade das empresas, principalmente na gestão por processos e nos programas de Gestão Estratégica da Qualidade, que frequentemente implicam a mudança dos processos organizacionais e têm na TI uma ferramenta valiosa para viabilizar essas alterações (HESING, SOUZA, 2013). Para aumentar a competitividade empresas buscam em seus colaboradores soluções inovadoras, baseadas em sugestões (BIANCOLINO ET AL, 2013).

Associar a qualidade dos produtos e serviços junto as necessidades de seus atuais e potenciais clientes exige das empresas um quadro de profissionais capacitados para atender todas as expectativas. Com isso, desenvolver e reter profissionais de bom desempenho tornou-se um desafio constante das empresas de TI.

A adaptação às mudanças no ambiente de negócio exige das organizações flexibilização na forma de organizar o trabalho, agilidade nos processos decisórios e disponibilização de software em padrão global de qualidade. Portanto, cada vez mais as empresas de TI necessitam do conhecimento e envolvimento de seus profissionais, a fim de alavancar e manter sua competitividade (JOSKO, 2004).

A pesquisa da Assespro-RJ de 2008 destaca que, para 63,8% das 141 empresas respondentes é difícil recrutar e selecionar um profissional qualificado.

Para Moreno Jr, Cavazotte, Farias (2004), as empresas precisam compreender como o profissional de TI reage às mudanças do mercado, para que possam alinhar as suas práticas de atração e retenção de talentos às estratégias organizacionais. Logo, conciliar as necessidades organizacionais e individuais propicia um ambiente satisfatório e, conseqüentemente, com melhores resultados.

Existem muitas práticas destinadas para o gerenciamento de pessoas nas organizações. No entanto, o domínio, a extensão e a formalidade dada a cada uma das práticas dependem das variáveis internas e externas da organização, conforme apontam Barra De Oliveira; De Oliveira (2011).

Collings; Mellahi (2009) propõe o modelo AMO, onde o desempenho do empregado *P* (*performance*) é uma função da capacidade e habilidade do empregado (*A*), a motivação (*M*) e a oportunidade (*O*). Neste modelo os autores enfatizam que tais fatores permitem uma gestão eficaz de talentos.

Em sua pesquisa, Bhatnagar (2007) destaca os fatores para promover o envolvimento do profissional e a satisfação no trabalho: papel e função claramente definida, infraestrutura, formação adequada, reconhecimento, oportunidades de crescimento, desenvolvimento de carreira, remuneração e promoção, alinhamento da visão, comunicação interna, foco no cliente, cultura de trabalho.

De fato, a satisfação no trabalho depende de variáveis em relação ao tipo e conteúdo do trabalho que é realizado e em relação às políticas de recursos humanos adotadas para a gestão dos funcionários (CODA, 1990).

1.1. SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo Sant'anna, Paschoal, Gosendo (2012) é importante conhecer quais as ações ou características da organização que podem afetar o bem-estar no ambiente organizacional de forma positiva. As práticas para a valorização e desenvolvimento do profissional devem ser avaliadas como justas pelos próprios. Muitas vezes, a empresa tem limitações para oferecer promoções e aumentar recompensas, mas pode desenvolver práticas com alternativas para o desenvolvimento da carreira, como enriquecimento de atividades laborais, atribuições e outras formas de reconhecimento valorizadas pelos profissionais.

Para Piñon (2005) apesar dos prognósticos otimistas relacionados às políticas de gestão de pessoas, ainda há muitas reclamações por parte dos empregados brasileiros, onde pesquisas realizadas em âmbito mundial apotam diversas reclamações, tais como:

- Falta de reconhecimento do valor humano e profissional dos funcionários;
- Abismo entre a função desempenhada, a responsabilidade atribuída e a remuneração efetiva;
- Falta de orientação e feedback por parte dos superiores;

Recentes estudos realizados por pesquisadores destacam o termo *burnout* por meio de três síndromes de respostas diferentes; esgotamento e exaustão emocional; despersonalização como desumanização das relações interpessoais e sentimentos reduzidos de realização pessoal ou de incompetência. Dessa forma, o trabalho exaustivo dos profissionais de TI foi associado a baixos níveis de satisfação no trabalho e altos níveis de rotatividade (SHIH et al., 2013).

Em pesquisa realizada entre os anos de 2010 e 2011 pelo TI RIO, Sindicato das Empresas de Informática do Rio de Janeiro, o índice de turnover tem elevado a cada ano para 39% das 73 empresas pesquisadas, sendo este índice avaliado como alto. Nesta pesquisa foi ressaltado que mais de 35% do quadro de funcionários, permanecem na empresa por um período de até dois anos.

Face ao exposto, assume-se que um dos grandes desafios das organizações de TI é identificar e implementar as práticas de gestão de pessoas que promovam a satisfação no trabalho e a retenção dos profissionais.

Portanto, o problema que este artigo enfoca é representado pela questão: Quais as práticas de gestão de pessoas de maior importância que promovem a satisfação e retenção dos profissionais de TI?

2. OBJETIVO

Constitui objetivo deste artigo apresentar o resultado da pesquisa de campo que permitiu identificar as práticas de gestão de pessoas de maior importância para a satisfação e retenção dos profissionais de tecnologia da informação do Rio de Janeiro.

3. METODOLOGIA

Para identificar as práticas de gestão de pessoas que foram selecionadas para elaboração do questionário da pesquisa de campo foi realizado um levantamento bibliométrico nas bases dos periódicos nacionais e internacionais disponíveis no Portal de Periódicos CAPES, destacando as bases SCIELO, SCOPUS, ISI knowledge. Além dos resultados apresentados na pesquisa e na seleção dos periódicos supracitados tornou-se relevante a pesquisa e utilização de outras fontes para complementar a pesquisa, tais como por

órgãos representantes da classe e da empresa, dissertações de universidades federais, dissertações da UFF/Latec, associações, livros, revistas, sites etc.

3.1. PESQUISA

Segundo Gil (1999, p.42), a pesquisa tem caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O tipo de abordagem utilizada na pesquisa de campo foi classificada como quantitativa. A pesquisa quantitativa considera que informações podem ser quantificáveis, traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 1991).

A classificação da pesquisa teve como base a taxionomia apresentada por Vergara (2009), onde a pesquisa de campo é considerada quando há interação com pessoas de modo que se possam obter dados empíricos acerca do que se está investigando. Exige técnicas de coleta de dados mais apropriadas à natureza do tema.

Para a pesquisa de campo foi aplicado um questionário on line semi-estruturado contendo perguntas fechadas e abertas. A metodologia utilizada teve como base uma das teorias que tratam do não-determinismo, sendo ela a Teoria dos Conjuntos Aproximativos (TCA).

Segundo Gomes; Gomes (2014) “o não-determinístico pode ser definido como a junção dos termos: impreciso (também denominado inexato), ambíguo (também denominado dúbio) e incerto (ou probabilístico)”.

Pode-se compreender como impreciso a impossibilidade de realizar com precisão uma medição ou situação; como ambíguo a dificuldade de obter uma precisa classificação do elemento em estudo e como incerto devido as probabilidades não serem conhecidas (GOMES; GOMES, 2014).

A teoria dos conjuntos aproximativos (TCA), desenvolvida por Zdzislaw Pawlak no início da década de 80, permite transformar um conjunto de informações em conhecimento e é considerada a primeira metodologia não estatística para análise de dados. A TCA é importante para avaliar a importância de um critério específico; eliminar redundâncias em tabela de decisão; tratar informações qualitativas e quantitativas; avaliar conflito de opiniões; representar um conhecimento ambíguo; determinar regras que diminuam uma tabela de decisão, dentre outras (GOMES; GOMES, 2014). Assim, para o tratamento, consolidação e conclusão dos resultados da pesquisa de campo foi aplicado o conceito das regras de decisão proposta na TCA. Portanto, foi utilizado o conceito de como estabelecer os conjuntos aproximativos, no qual foram divididos em três classificações.

O tipo de amostra utilizada na pesquisa de campo foi não probabilística, definida pelo critério de acessibilidade, abrangendo o universo formado por profissionais de TI que estavam empregados e desempregados, com e sem experiência na função.

Algumas perguntas foram fechadas cabendo somente uma resposta e outras fechadas que foram de múltiplas escolhas com uma série de respostas possíveis. Uma das questões, sendo considerada a principal para o objetivo desta pesquisa, foi estruturada como tipo de pergunta de matriz de opções, permitindo somente uma resposta por linha e item avaliado. Assim, foi solicitado aos respondentes que classificassem as práticas de gestão de pessoas de maior importância que promovem a permanência e retenção do profissional na empresa, sendo estas avaliadas em três alternativas, nas quais são: A (maior importância), B (média importância) e C (menor importância).

As práticas de gestão de pessoas selecionadas para esta pesquisa foram com base nas práticas de diversos autores e dentre eles, destacamos três autores, sendo Dutra (2002), Silva (2005) e Demo (2008). Segue abaixo, conforme quadro 1, a integração e consolidação realizada totalizando em 13 práticas de gestão de pessoas.

Quant. de Práticas	Práticas de Gestão de Pessoas	Autores Referencial Teórico
Capes, Scielo	Benefícios	Silva (2005), Demo (2008), Tamayo; Paschoal (2003)
Capes, Scielo	Comunicação	Demo (2008), Gheysari; Rasli; Roghaniam (2012)
Capes, Scielo, Scopus	Educação:	Demo (2008), Chang (2012)
Capes, Scielo, Scopus	Incentivos	Demo (2008), Chang (2012), Gheysari; Rasli; Roghaniam (2012), Sant'anna; Paschoal; Gosendo (2012), Tamayo; Paschoal (2003)
Capes, Scielo	Participação	Demo (2008), Tamayo; Paschoal (2003)
Capes, Scielo	Reconhecimento	Demo (2008), Dutra (2002), Gheysari; Rasli; Roghaniam (2012), Rabaglio (2006), Tamayo; Paschoal (2003)
Capes, Scielo, Scopus	Recrutamento, Seleção e Movimentação	Dutra (2002), Albuquerque (1999), Bhatnagar (2007), Carvalho (2007)
Capes, Scielo, Scopus e ISI Knowledge	Relacionamento	Demo (2008), Gheysari; Rasli; Roghaniam (2012), Hogenes; Schippers (2011), Rabaglio (2006), Tamayo; Paschoal (2003) e Volmer (2011)
Capes, Scielo	Remuneração	Dutra (2002), Silva (2005) e Demo (2008), Tamayo; Paschoal (2003)
Capes, Scielo, Scopus	Saúde	Demo (2008), Alves (2010), Chang (2012), Gheysari; Rasli; Roghaniam (2012), Tamayo; Paschoal (2003)
Capes, Scielo, Scopus	Segurança	Demo (2008), Chang (2012)
Capes, Scielo	Tecnologia	Demo (2008)
Capes, Scielo, Scopus	Treinamento e Desenvolvimento	Dutra (2002), Demo (2008), Campos; Guimarães (2008) e Chang (2012), Tamayo; Paschoal (2003), Bassani; Nikmuk; Quelhas (2003)

Quadro 1 - Práticas de Gestão de Pessoas selecionadas conforme revisão bibliográfica
 Fonte: Autor

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Na pesquisa de campo realizada com os profissionais de TI, foram coletados 226 questionados. No entanto, 33 questionários foram descartados porque não foram concluídos todo o seu preenchimento. Assim, obteve-se um total para de 193 questionários respondidos por profissionais de TI.

4.1. PERFIL DOS PROFISSIONAIS

Com base no perfil dos profissionais de TI que participaram da pesquisa de campo obteve-se os seguintes resultados:

Gênero: Obteve-se a maior participação de sexo masculino com 161 homens representando 83%, e do sexo feminino com 32 mulheres representando 17%.

Faixa Etária: Dentre os respondentes, 62% têm até 30 anos de idade, 30% têm entre 31 e 40 anos de idade e somente 8% dos respondentes têm mais de 41 anos.

Escolaridade: A escolaridade mais predominante foi identificada como graduação com 71%. Nota-se que somando os percentuais de escolaridade de graduação (71%) com os percentuais de escolaridade de nível de especialização / pós-graduação / MBA (22%), tem-se uma amostra de 93% dentre estes níveis. Para o nível de ensino médio e técnico obteve-se 6% e 1% no nível de mestrado e doutorado.

Área de trabalho: A área de trabalho que dominou a pesquisa foi a área técnica (desenvolvimento, banco de dados, redes, infraestrutura, projetos etc.) com 84% dos respondentes. As demais tiveram 9% na área administrativa (gestores, executivos, diretores), 6% na área de qualidade (qualidade e testes) e 1% em outras áreas, conforme consta nos gráficos 1 e 2 a seguir.

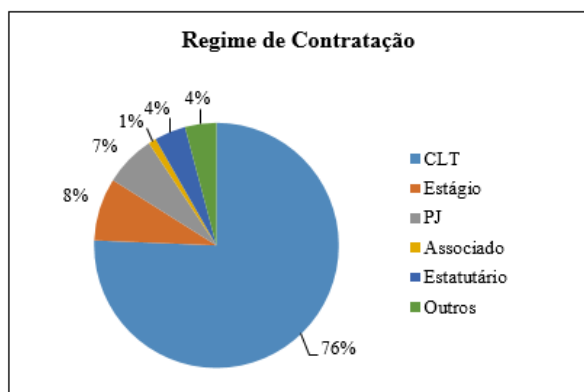


Gráfico 1: Regime de Contratação
Fonte: Autor

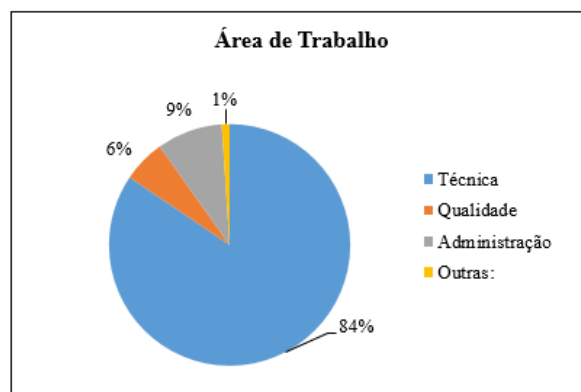


Gráfico 2: Área de Trabalho
Fonte: Autor

Faixa Salarial: Conforme aponta o gráfico 3 abaixo, a maior concentração de remuneração está na faixa salarial de R\$ 1.000,01 até R\$ 3.000,00 com 42% dos respondentes.

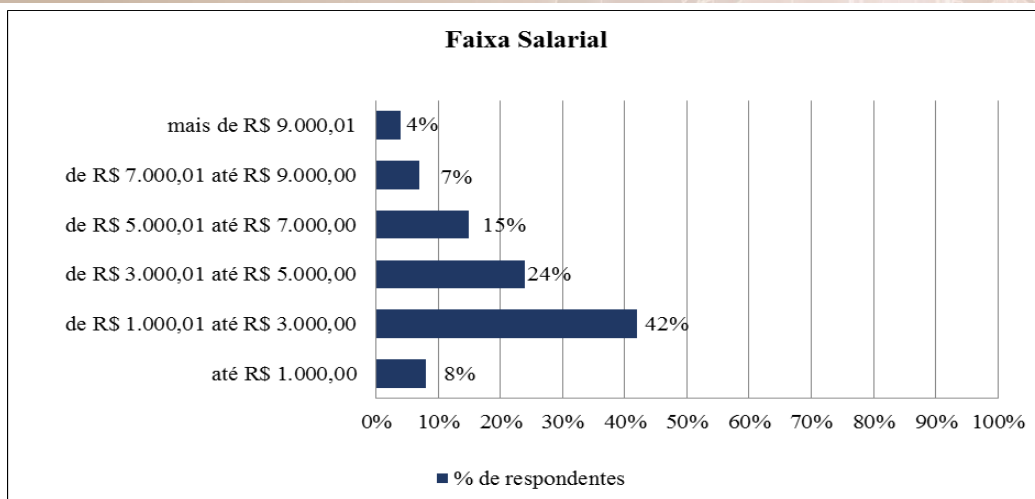


Gráfico 3: Faixa Salarial
Fonte: Autor

Tempo de Trabalho / Experiência na Mesma Função: O tempo de experiência na mesma função com maior participação foi de até três anos para 53% dos respondentes, conforme demonstra o gráfico 4.

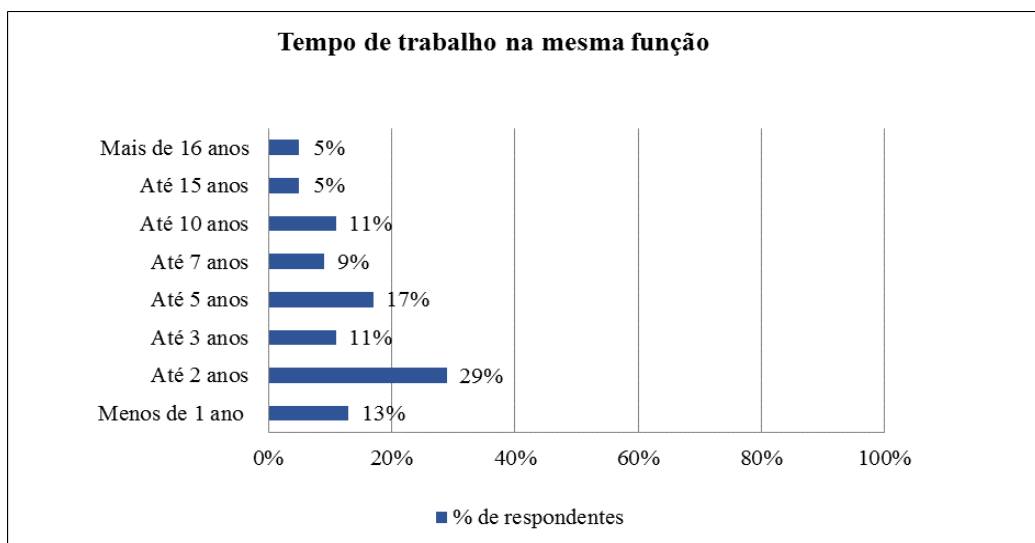


Gráfico 4: Tempo de Trabalho / Experiência na Mesma Função
Fonte: Autor

Tempo de Trabalho na Empresa Atual: Em relação ao tempo de trabalho na empresa atual, identificou-se que 65% dos profissionais de TI pesquisados tem no máximo dois anos de trabalho na empresa atual, conforme consta no gráfico 5 a seguir.

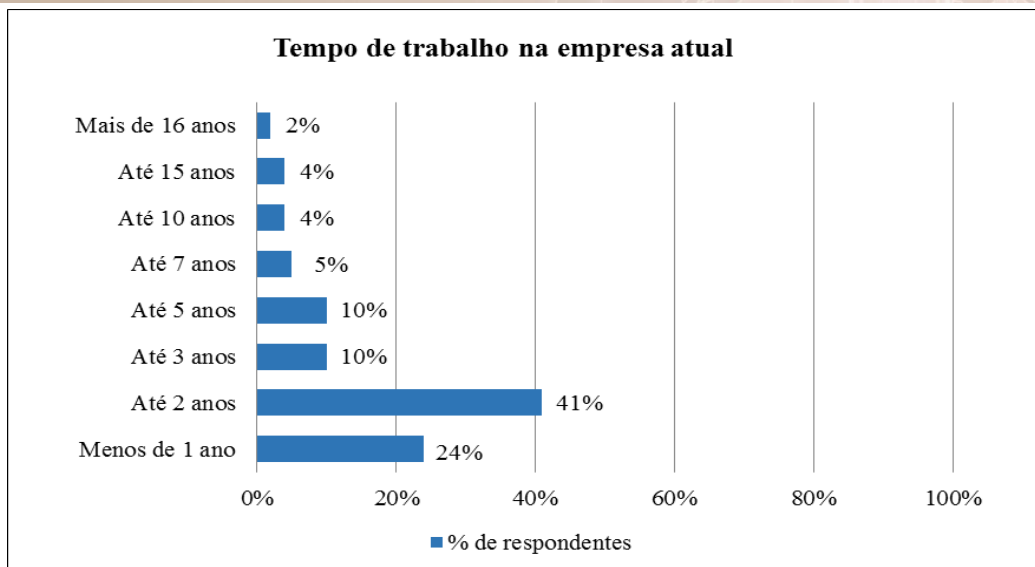


Gráfico 5: Tempo de Trabalho na Empresa Atual
Fonte: Autor

4.2. AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme destaca Demo (2011) as práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um melhor bem-estar das pessoas, promovendo uma maior realização pessoal e profissional.

Dessa forma, as práticas de gestão de pessoas foram definidas para a pesquisa de campo a partir da referência bibliográfica, considerando que o objetivo final das práticas era de permitir maior satisfação com o trabalho. Assim, as práticas selecionadas estão dentro do contexto e entendimento dos pesquisadores e alinhada ao referencial teórico.

No quadro 2 a seguir, constam exemplos de práticas de gestão de pessoas que foram selecionadas, compiladas e inseridas no questionário, a fim de facilitar o entendimento e avaliação das mesmas.

Práticas de Gestão de Pessoas	Exemplos
Benefícios	Conjunto de benefícios e/ou a possibilidade de escolhê-los, como horário flexível, trabalho à distância, creche; plano de saúde; vale alimentação; plano odontológico; vale estacionamento e convênios.
Comunicação	Comunicação transparente e estímulo de sugestões.
Educação:	Cursos de graduação e pós-graduação de forma presencial e/ou à distância e cursos de idiomas.
Incentivos	Promoções viabilizadas por planos de carreira, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros e comissões.

Participação	Estimula a participação dos colaboradores na resolução de problemas.
Reconhecimento	Recebe feedback positivo e elogios do seu gestor, podendo ser com ou sem o auxílio da avaliação de desempenho.
Recrutamento, Seleção e Movimentação	Transparência no processo de recrutamento e seleção. Movimentações internas permitindo transferência ou mudança de função e/ou área.
Relacionamento	Trata o profissional com respeito e atenção, promovendo a integração.
Remuneração	Salário compatível com o mercado de trabalho, competências e desempenho.
Saúde	Programas de qualidade de vida no trabalho com foco no bem-estar físico e emocional, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente iluminado e arejado e instalações ergonômicas.
Segurança	Medidas de proteção e segurança, controle de acesso às instalações, prevenção de acidentes e infraestrutura organizacional adequada às normas de segurança.
Tecnologia	Equipamentos, ferramentas e materiais de trabalho adequados para o bom desempenho da função. A empresa acompanha as tendências tecnológicas oferecidas no mercado.
Treinamento e Desenvolvimento	Oferta treinamentos internos e externos, treinamentos à distância, palestras e participação em eventos, estimulando o aprendizado e o desenvolvimento.

Quadro 2 – Exemplos de Práticas de Gestão de Pessoas selecionadas para pesquisa de campo

Fonte: Autor

Para apuração, consolidação e análise, primeiramente, foram ranqueadas as práticas de gestão de pessoas com a maior pontuação na coluna da alternativa A (maior importância) e em seguida as demais alternativas, sendo elas B (média importância) e C (menor importância). Assim, foi determinado o seu percentual em relação ao total dos 193 participantes. Logo, foi obtido também a quantidade e o percentual em relação ao total geral.

A partir daí, foi determinada a lógica de análise aproximativa, onde aproximam os percentuais do resultado geral das alternativas com os resultados dos percentuais das alternativas de cada prática de gestão de pessoas. Assim, todas as práticas foram classificadas e agrupadas em um conjunto através da comparação dos seus percentuais com os percentuais do total geral.

A análise considerou a formação do Conjunto A, sendo identificado e caracterizado como conjunto das práticas de gestão de pessoas mais importantes, mediante a seguinte regra de lógica: $A = \{A > 61\%; B < 31\% \text{ e } C < 8\% \}$, conforme tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Conjunto A - Práticas de GP - Maior Importância

CONJUNTO A	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Alternativa A		Alternativa B		Alternativa C	
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
	RELACIONAMENTO	150	78%	39	20%	4	2%
	REMUNERAÇÃO	145	75%	42	22%	6	3%
	INCENTIVOS	137	71%	42	22%	14	7%
	BENEFÍCIOS	129	67%	58	30%	6	3%
	TECNOLOGIA	129	67%	54	28%	10	5%
	TOTAL GERAL	1531	61%	780	31%	198	8%

Fonte: Autor

Apesar do objetivo desta pesquisa ser a identificação das práticas de gestão de pessoas de maior importância para os profissionais de TI e não identificar somente uma prática isoladamente, torna-se necessário para esta pesquisa destacar que a prática de relacionamento teve uma pontuação geral acima de todas as demais práticas.

Para a formação do Conjunto B, sendo identificado e caracterizado como conjunto das práticas de gestão de pessoas de média importância, obteve-se a seleção das práticas que se encaixaram parcialmente a regra de formação do conjunto A, onde teve a prática de treinamento de desenvolvimento com alternativas: $A > 61\%$ e $B < 31\%$, no entanto, a alternativa C foi igual a 8%; e a prática de reconhecimento com alternativas: $A > 61\%$ e $B < 31\%$, no entanto, a alternativa C foi superior a 8%. As demais práticas que compuseram o grupo B foram a Comunicação com alternativas: $A = 61\%$, $B > 35\%$ e $C < 5\%$ e a Participação com alternativas: $A < 61\%$, $B > 31\%$ e $C < 8\%$, conforme segue tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Conjunto B - Práticas de GP - Média Importância

CONJUNTO B	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Alternativa A		Alternativa B		Alternativa C	
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	130	67%	47	24%	16	8%
	RECONHECIMENTO	129	67%	45	23%	19	10%
	COMUNICAÇÃO	117	61%	67	35%	9	5%
	PARTICIPAÇÃO	112	58%	69	36%	12	6%
	TOTAL GERAL	531	1%	80	1%	98	%

Fonte: Autor

Para a formação do Conjunto C, sendo identificado e caracterizado como conjunto das práticas de gestão de pessoas de menor importância obteve-se a seleção das práticas onde as alternativas B e, principalmente, C tiveram percentuais de nível elevado comparados aos percentuais do total geral e aos percentuais das demais práticas. Logo, o conjunto C ficou composto na condição onde: $A < 61\%$, $B > 31\%$ e $C > 8\%$, conforme segue tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Conjunto C - Práticas de GP - Menor Importância

CONJUNTO C	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Alternativa A		Alternativa B		Alternativa C	
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
	EDUCAÇÃO	106	55%	70	36%	17	9%
	SAÚDE	94	49%	73	38%	26	13%
	SEGURANÇA	77	40%	92	48%	24	12%
	RECRUTAMENTO / SELEÇÃO / MOVIMENTAÇÃO	76	39%	82	42%	35	18%
	TOTAL GERAL	1531	61%	780	31%	198	8%

Fonte: Autor

Portanto, pode-se observar que as práticas de maior importância não possuem uma correlação específica entre elas, pois existem práticas focadas para o aspecto financeiro, como é o caso das práticas de remuneração e incentivos e práticas focadas para os aspectos sociais, tais como as práticas de relacionamento. Além disso, nota-se a importância dada à forma e as ferramentas de trabalho, devido ao fato da prática de tecnologia ter sido avaliada em quinto lugar, compondo o conjunto A das práticas avaliadas como de maior importância.

5. CONCLUSÃO

Assim, podemos considerar que um dos grandes desafios das empresas de TI é conseguir atender às maiores necessidades de seus profissionais, deixando-os motivados e satisfeitos, de modo que possam dar resultados mais eficazes para atingir as estratégias organizacionais.

A dificuldade em reter os profissionais de TI destacada no decorrer deste estudo é ressaltada através do resultado da pesquisa, onde 65% dos profissionais de TI pesquisados, têm até dois anos de empresa.

A pesquisa de campo permitiu chegar à conclusão de que as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas são importantes para promover a permanência dos profissionais de TI são: relacionamento, remuneração, incentivos, benefícios e tecnologia, no qual foram classificadas no grupo A, considerando o grupo das práticas mais importantes, conforme critério estabelecido através da metodologia utilizada, atingindo assim o objetivo da pesquisa.

Destaca-se que a prática de remuneração não foi a prática com maior pontuação. Esta prática foi a segunda prática melhor pontuada, ficando atrás da prática de relacionamento.

O fato da prática de relacionamento ter sido a prática com maior pontuação, promove a reflexão e conclusão que os profissionais de TI participantes consideram o relacionamento e a interação no ambiente de trabalho como o fator mais importante para que sintam satisfeitos e permaneçam na empresa.

Torna-se válido observar que as práticas contidas no grupo A, sendo agrupadas como as mais importantes, envolvem diversos aspectos como: aspectos sociais, aspectos financeiros, aspectos tecnológicos. Portanto, pode-se entender que atender as necessidades e expectativas dos profissionais envolve um conjunto de aspectos e não um aspecto isoladamente.

Salienta-se que os resultados não são, isoladamente, suficientes para se tomar qualquer tipo de decisão única e exclusivamente originada do estudo. Logo, esta pesquisa serve como uma orientação que aponta no sentido das práticas mais valorizadas pelos profissionais de TI.

No entanto, faz-se necessário a adequação das práticas com o perfil de cada empresa, mediante a cultura e a disponibilidade de investimentos em melhorias de cada uma.

Dado o exposto, recomenda-se ainda o incentivo de outras pesquisas comparativas sobre as práticas de gestão de pessoas no segmento de tecnologia da informação para a expansão do conhecimento sobre a temática. Tendo em vista que esta pesquisa não permite generalizações, sugere-se também a ampliação geográfica do estudo realizado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVIERA, L. M. B. (Org.) . In *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. (cap.9). São Paulo: Atlas, 1999.

ALVES, Joemar B. A qualidade de vida no trabalho dos professores em uma instituição de ensino. Dissertação. Universidade Federal Fluminense/LATEC. Niteroi, 2010.

ASSESPRO-RJ. Caderno Assespro: Pesquisa setorial: perfil do mercado de trabalho de tecnologia da informação do RJ. Rio de Janeiro, 2008.

BARRA DE OLIVEIRA, Agostinha M.; DE OLIVEIRA, Alexandre J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Ago. 2011, Vol.15(4), p.650(20).

BHATNAGAR, Jyotsna. *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*. Employee Relations. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663.

BASSANI, Denise T. L.; NIKMUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. Revista Produção, Vol. 13 (2), 2003.

BIANCOLINO, C.A.; MACCARI, E.A, PEREIRA, M.F. Innovation as a Tool for Generating Value in the IT Services Sector. Rev Bus.Man.vol 14 n 48.p410-426,2013

CAMPOS, J.P.; GUIMARÃES, Sebastião. Em busca da Eficácia em treinamento. NORMA ABNT NBR ISO 10015:2001. Gestão da qualidade. Diretrizes para treinamento, 2008.

CARVALHO, Antonio Vieira de. Funções básicas do sistema de RH: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

CHANG, Christina Ling-Hsing. Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. Information & Management 49, 2012, 309–31.

CODA, Roberto. “A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH. In: BERGAMINI, C.W., CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.”. São Paulo 1990: p.87-91.

CODA, Roberto; FONSECA, Glaucia Falcone. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2004, Vol.6(14), p.7.

COLLINGS, D.G. and K. MELLAHI. "Strategic talent management: A review and research agenda." Human Resource Management Review, 2009, pp. 304-313.

DEMO, Gisela Fiuza. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas. Revista de Administração Mackenzie, Nov-Dez, 2008, Vol.9(6), p. 77-101.

DEMO, Gisela; NUNES, Iara; MENDES, Nilda; FERREIRA, Luciana; MELO, Beatriz. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. Revista Organizações em Contexto, 2011, Vol.7(14), p.57

DEMO, Gisela; NUNES, Iara; MENDES, Nilda; FERREIRA, Luciana; MELO, Beatriz; OLIVEIRA, Kesia R. Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação fatorial exploratória. ABEPRO. ENEGEP. XXXI Encontro Nacional de engenharia de Produção, Out.2011.

DEMO, Pedro. Pesquisa e construção de conhecimento. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado.** Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 2000, Vol.4, p.161-176.
- GHEYSARI, Hamed; RASLI, Amran; ROGHANIAM, Parastoo.** *Job Satisfaction Framework: The Role of Market Orientation, Service Orientation and IT Infrastructure.* *International Business Management*. 2012. Vol.6 (6), p.665-675.
- GIL, Antonio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos.** Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões.** Tomada de Decisão Gerencial: enfoque multicritério. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- HESING, C.W, SOUZA, C.A.** Institutional and Strategic Influences on IT Architecture Decisions: comparative case studies in Brazilian companies. *Rev Bus.Man.vol 15 n 48.p390-409,2013*
- HOGENES, Rene; SCHIPPERS Michaela C.** *Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda.* Springerlink.com. *J Bus Psychol* (2011) 26:193–203
- JOSKO, J. M. B.** Gestão de pessoas em tecnologia da informação uma visão perspectiva das abordagens. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, 2004.
- MORENO Jr, Valter de Assis; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; FARIAS, Eduardo de.** Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de Tecnologia da Informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management (Online)*, 2009, Vol.6, p.437-462.
- PIÑON, L. A.** Avaliação da Satisfação das Pessoas no Trabalho, conforme os Critérios do Great Place to Work: Estudo de Caso Infoglobo. Dissertação. Universidade Federal Fluminense/LATEC. Niterói, 2005.
- RABAGLIO, Maria Odete.** Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO MOREIRA, Eliana Elisabete.** Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 2012, Vol.16(5), p.744(21).
- SHIH, Sheng-Pao et al.** *Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment.* *Information & Management* 50 (2013) 582–589. Elsevier. 2013.
- SILVA, Mateus de Oliveira.** Sistemas modernos de remuneração. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.
- TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane.** A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003, Vol.7, p.33-54.
- VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10 ed. São Paulo, 2009.
- VOLMER, Judith et al.** *Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis.* *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 2011, 60 (4), 522–545