



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.51-73, janeiro/abril, 2010

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

O Perfil Motivacional e Inclinação de Carreira do Estudante e do Profissional da Tecnologia da Informação

Fátima Bayma de Oliveira¹

Evelyn Souto Martins Müller²

Artigo recebido em 25/02/2010. Aceito em 18/04/2010. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FE/UFRJ). Professora Titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º andar - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22253-900. E-mail: fbayma@fgv.br.

² Mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professora dos cursos de MBA em Gestão Empresarial e MBA em Gestão de Pessoas da FGV/Management. E-mail: evelynmueller@terra.com.br.

O Perfil Motivacional e Inclinação de Carreira do Estudante e do Profissional da Tecnologia da Informação

A área de tecnologia de informação (TI) tem sofrido mudanças constantes que influenciam diretamente a atuação dos profissionais e das empresas que trabalham com este setor. Com base nessa premissa, o objetivo deste artigo foi mostrar a identificação do perfil motivacional e da inclinação de carreira, do profissional e do estudante de TI através do estudo descritivo utilizado na pesquisa de campo. Foram aplicados dois questionários fechados: o inventário de Valores de Schwartz (IVS) e o questionário de Edgar Schein, que permite identificar, tanto no estudante, como no profissional de TI, metas, interesses sobre inclinação profissional e as perspectivas em relação ao trabalho e à vida. Constatou-se que esses dois grupos pesquisados são compostos por indivíduos autodeterminados, que valorizam o estilo de vida e desafios profissionais, são benevolentes e hedonistas, buscam o bem-estar e a satisfação no trabalho. Com base nesse perfil, pode-se prever que as empresas terão de se adequar a lidar com profissionais e estudantes de TI que, em sua maioria, terão um perfil próximo ao dos profissionais liberais, buscam constantes desafios, satisfação pessoal e profissional e procuram adequar o trabalho ao seu estilo de vida.

Palavras-chave: inclinação profissional; tecnologia da informação (TI); perfil motivacional.

Keywords: professional preference; information technology (IT); motivational profile.

Motivational Profiles and Career Anchors of IT Students and Professionals

Frequent changes in the field of information technology (IT) have had a direct impact on this sector professionals and companies. The present study is aimed to identify the motivational questions concerning the relationship between the professional in IT and his/her work, as well as to estimate the preferences of their career (career anchors). An investigation was conducted within two groups, one composed by IT professionals and the other one by TI students. Both groups received closed questionnaires. Two research instruments were employed: the inventory of the Schwartz Values (ISV) and the questionnaire developed by Edgar Schein. These instruments allowed the identification of goals, professional preferences and perspectives of the professionals and students about their work and individual life. The results of both questionnaires showed that the IT students and professionals are self-determined individuals giving much value to life style, and that they are benevolent and hedonic. They harvest well-being and satisfaction from their work and like to be challenged.

1. Introdução

Os últimos anos foram marcados pelo grande desenvolvimento tecnológico em vários segmentos. O setor de Tecnologia da Informação é um dos que tem vivenciado as mais rápidas transformações. A ligação dos computadores com as telecomunicações e os recursos de informação originou a revolução tecnológica em que vivemos, promovendo alterações no modo de vida das pessoas. Este novo estilo de vida está sendo marcado pela era da informática, que trouxe consigo a necessidade do surgimento de novas profissões para suprir as necessidades de conhecimento e de desenvolvimento dessa área.

Os profissionais da área da tecnologia da informação (TI) vêm aumentando sua importância para o desempenho empresarial. Os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

Os profissionais de TI vêm desempenhando um papel central no processo de desenvolvimento do mundo tecnológico. Com a evolução da tecnologia, novos relacionamentos estão ocorrendo entre os profissionais dessa área e as empresas; assim, são necessários estudos que esclareçam este novo perfil profissional, bem como o conhecimento de aptidões diferenciadas para atuação no atual ambiente de negócios.

Sabe-se que, em 2025, 73% da força de trabalho no Brasil será constituída por pessoas da Geração Y, isto é, os nascidos nas décadas de 1980 e 1990. Dentre os principais desafios das empresas que sobreviverem e quiserem prosperar nesse novo mundo, o maior de todos é o de reter seus talentos da Geração Y. Para essa geração, progredir não é ascender ao topo da estrutura da empresa, mas aprender a fazer coisas novas. Usufruir de uma jornada flexível gera mais motivação que o dinheiro, uma vez que não separam o que fazem no trabalho do que fazem fora do trabalho: vivem uma mistura de tudo isso em tempo integral. É importante lembrar que a geração Y não se preocupa com horários e se recusa a bater ponto na entrada e na saída: trabalham o tempo todo. Julgam, também, da maior relevância, ter um impacto positivo na comunidade ou na sociedade por meio do trabalho. Preferem servir a marcas que fazem o bem e sempre escolherão, entre duas oportunidades de trabalho, a que pontificar por esse compromisso. Conhecer os valores e as inclinações profissionais desses novos e futuros profissionais é fundamental para as empresas, que muitas vezes, ainda vivem presos a antigos paradigmas.

2. Referencial Teórico

A complexidade dos fatores que envolvem o comportamento humano e a necessidade de gerar respostas às novas formas de vida das pessoas levou este estudo à investigação de diferentes áreas do conhecimento, no sentido de contribuir para a manutenção do indivíduo na empresa.

Conhecer o perfil motivacional e a inclinação de carreira do estudante e do profissional de TI permitirá compreender a influência dos valores humanos na determinação das inclinações profissionais, facilitando conhecer como as predisposições profissionais recebem influência da centralidade do sistema cognitivo, isto é, dos valores, que são concebidos como critérios capazes de influenciar as ações, escolhas e comportamento humano, interferindo na maneira pela qual o indivíduo julga a si mesmo e os outros. Nesse sentido, os valores humanos afetam as ações das pessoas sobre o seu trabalho; aliados às motivações e ao talento, estimulam as decisões de carreira (SCHEIN, 1993). Partindo dessa premissa, permite-se inferir a existência de um relacionamento estreito entre os valores humanos e inclinação profissional. O estudo enfatiza os valores e as inclinações na carreira do futuro profissional de TI, cujo crescimento é cada vez maior nas universidades e nas empresas.

Em pleno século XXI, o desenvolvimento de uma carreira profissional em uma única organização, objetivando o emprego seguro por toda uma vida, é um conceito em extinção. Atualmente, os profissionais buscam para si uma carreira que evite a obsolescência, que permita o seu desenvolvimento até os mais altos níveis hierárquicos e que, cada vez mais, se tornem independentes da organização.

Surge uma nova visão sobre o tema carreira, composta por dois segmentos: o primeiro, no qual a carreira é responsabilidade do próprio indivíduo; e o segundo, onde o direcionamento se volta para uma ação solidária junto à comunidade.

No primeiro segmento, são identificadas as seguintes características do profissional: responsável por seu autodesenvolvimento; não possuidor de lealdade a um único empregador; compromissado com os projetos em que atua, porém não com a empresa. São pessoas que desenvolvem sua identidade publicamente, por meio de suas habilidades, sendo, em geral, profissionais apaixonados pelo que fazem.

Já no segundo segmento, os indivíduos buscam gerar valor para os outros dentro da sua comunidade, participando de ações sociais dentro da mesma. O objetivo é gerar valor para as comunidades e, assim, gerar valor para si próprio (DENNING, 2002).

Schein (1978 apud KILIMNIK et al., 2006), define inclinação de carreira como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. As forças que conduzem cada pessoa a um determinado comportamento são as variáveis intrínsecas ao trabalho e que influenciam o grau de satisfação das pessoas na ação que desenvolvem; já a inclinação de carreira se baseia na interação entre habilidades, motivos e valores no autoconceito total.

Em relação à inclinação de carreira na vida profissional de uma pessoa, Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2006) afirmam que pode ser utilizada para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Segundo Oliveira (2002), o processo motivacional pode ajudar a instituição com relação à produtividade, na mesma medida em que o grupo pode tornar-se mais eficiente. O questionamento sobre como se encontra a motivação das pessoas e o que pode ser feito para motivá-las, quais são seus valores e o que elas desejam das suas profissões, é fundamental, tanto para o desenvolvimento da empresa como das pessoas.

Os valores organizacionais, originados dos valores humanos, têm sido pouco evidenciados como instrumento de gestão para desempenho, devido à grande subjetividade que permeia o tema, muito apreciado por psicólogos sociais (ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992; SCHEIN, 1993; TAMAYO; PASCHOAL, 2003), cientistas sociais e políticos, mas muito pouco por gestores de negócios.

Em relação aos valores organizacionais (GENELOT, 1992) as empresas priorizam unificar as crenças e valores de seus funcionários com as da organização para diminuir o fator de desordem. Contudo, há possibilidade de a organização estar reprimindo o desenvolvimento de competências e prejudicando a maturidade emocional de seus colaboradores. Afirma, ainda, que as organizações não podem mobilizar seu pessoal em torno de valores coletivos, mas sim diferenciados.

Segundo Hofstede (1997), independentemente da cultura nacional, os seres humanos compartilham valores semelhantes, em conformidade ao preconizado por Rokeach (1981) ao dizer que os fatores sociais como cultura, classe socioeconômica, gênero, educação, formação, ocupação – no sentido de carreira –, a opção religiosa e política, restringem as variações nos padrões de valores das pessoas. Por outro lado, os fatores pessoais, como a personalidade, aumentam as variações.

Rokeach (1968) afirma que os valores são a principal variável dependente no estudo da cultura, sociedade e personalidade, e a principal variável independente no estudo das atitudes e comportamentos. Rokeach (1973) define valor como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é

pessoalmente ou socialmente adotado e que está embasado em uma conduta pré-existente. Os valores podem expressar os sentimentos; é o propósito de nossas vidas, tornando-se muitas vezes a base de nossas lutas e dos nossos compromissos.

Sendo assim, o valor é concebido como um guia transcendente que orienta a ação; torna-se um critério ou modelo para conduzir esta ação. Por servirem como padrões não só para ações, mas também para julgamentos, escolhas, atitudes, argumentos e racionalizações, os valores são concepções centrais do que é desejado pelo indivíduo (ROKEACH, 1979).

Em sua teoria dos valores, Schwartz (1992) identifica valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais que abrangem todos os valores:

- a) valores são crenças: estão ligados à emoção;
- b) valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em ter;
- c) valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos;
- d) valores guiam a seleção e avaliação de ações políticas: são padrões ou critérios de avaliação;
- e) os valores são ordenados por importância relativa: são hierarquizáveis.

Schwartz (2001) identifica quatro diferentes processos de ligação que explicam como os valores podem influenciar nos comportamentos; são eles:

- a) ativação de valores;
- b) valores como fonte de motivação;
- c) valores que influenciam na atenção, percepção e interpretação de situações;
- d) valores que influenciam no planejamento das ações;

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2001), valores são princípios que guiam a vida da organização. Deixar de considerar a importância deste tema na análise do desempenho da empresa seria uma desmedida abstração.

Os valores são capazes de influenciar as ações, escolhas e comportamento humano, interferindo na maneira pela qual o indivíduo julga a si mesmo e os outros. Eles podem ser percebidos, tanto como produto como ponto de referência do processo de reflexão e avaliação dos desejos (SCHWARTZ; LACEY, 1995). Nesse sentido, os valores, afetam as reações das pessoas sobre o seu trabalho; e, aliados às motivações e ao talento, estimulam as decisões de carreira (SCHEIN, 1996), as ambições da vida profissional e a satisfação das necessidades prioritárias do indivíduo.

O autoconhecimento, a centralidade da estrutura da personalidade, desencadeia o reconhecimento das demandas pessoais, as quais incluem as preferências de trajetória profissional. Partindo dessa premissa, permite-se inferir a existência de um relacionamento estreito entre os valores e as inclinações de carreira, uma vez que aqueles são prioridades e necessidades pessoais que guiam as atitudes, escolhas e o comportamento (STACKMAN et al., 2004 apud ABRAHIM, 2008).

Compreender a influência dos valores humanos na determinação das inclinações profissionais permite conhecer como as predisposições profissionais recebem influência da centralidade do sistema cognitivo, isto é, dos valores, que são concebidos como critérios capazes de influenciar as ações, escolhas e comportamento humano, interferindo na maneira pela qual o indivíduo julga a si mesmo e os outros. Nesse sentido, os valores humanos afetam as ações das pessoas sobre o seu trabalho e, aliados às motivações e ao talento, estimulam as decisões de carreira (SCHEIN, 1993). Os estudos do Massachusetts Institute of Technology identificaram oito categorias de inclinações de carreira, que são estimuladas por *drives*, sentimentos e necessidades que se estabelecem a partir do autoconceito. Partindo dessa premissa, permite-se inferir a existência de um relacionamento estreito entre os valores humanos e inclinação profissional. O estudo enfatiza os valores e as inclinações na carreira do futuro profissional de TI, cujo crescimento é cada vez maior nas universidades e nas empresas.

É muito importante o estudo de valores dentro do contexto da administração e do gerenciamento de pessoas, pois da filosofia das organizações decorrem inúmeros fatores relacionados diretamente aos valores. Os valores determinam o comportamento e o desempenho dos empregados; influenciam a visão que os empregados têm da empresa, dos colegas e seus gerentes. Conhecendo os valores de seus empregados, a relação da empresa com os mesmos seria facilitada, podendo gerar estratégias que ocasionariam vantagens competitivas.

Segundo Tamayo (2000), o que o indivíduo procura em seu trabalho é determinado pelas suas necessidades, pelos seus valores, e pelos valores dos outros. Os valores determinam as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a estas opções. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a demanda do empregado na empresa está diretamente relacionada à forma como ele é tratado e respeitado; sua demanda depende também de se ele encontra na organização oportunidades que satisfaçam as suas necessidades e lhe auxiliem a atingir seus objetivos e expectativas, por meio da atividade do trabalho. O indivíduo, quando ingressa em uma empresa, não tem como interesse básico aumentar o lucro da mesma, mas sim satisfazer suas necessidades pessoais de diversas ordens. Caso o empregado não encontre no trabalho os meios para satisfazer suas expectativas, não sentirá uma relação de troca, mas de exploração.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a estrutura motivacional de uma pessoa baseia-se no conjunto de metas que ativam seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância das motivações que orientam a vida de cada pessoa.

Para Rokeach (1973), os valores representam, além das exigências culturais, as necessidades individuais, onde as metas e intenções regulam os três elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência.

A estrutura motivacional serve de referência para elaboração do perfil motivacional, que consiste na importância relativa que cada uma das motivações tem para cada pessoa. Através dessa estrutura pode-se determinar quais são as motivações e as metas mais importantes para o trabalhador.

Os valores podem ser definidos como as metas que o indivíduo fixa para si mesmo, relativos a estados de existência (valores terminais) ou a modelos de comportamento desejáveis (valores instrumentais). Conforme Tamayo (2000), a raiz dos

valores é de ordem motivacional, pois expressam interesses e desejos individuais, coletivos ou mistos. Os valores apresentam uma hierarquia da maior ou menor importância e uma função que determina a rotina diária do indivíduo estabelecendo, assim, a sua forma de agir, pensar e de sentir.

Dependendo do tipo de motivação ou objetivo que o valor expressa, fará a diferença entre um valor e outro. Os tipos motivacionais de valores foram deduzidos a partir das exigências básicas do ser humano, a saber: 1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais, 3) necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Segundo Tamayo et al. (2001), os tipos motivacionais já verificados empiricamente, são apresentados a seguir.

- *Hedonismo*: a gratificação de necessidades físicas é transformada em valores socialmente reconhecidos. A meta motivacional desse grupo de valores é o prazer e a gratificação sensual para si mesmo. Como exemplo temos o prazer e a autoindulgência. É um interesse individual. Uma pessoa hedonista é também uma pessoa estimulada na busca de mudanças que a farão estar sempre na frente, sendo sempre melhor que os colegas; ser melhor que os demais, não para contribuir, mas para manter uma posição, eis o que a motiva.

- *Autorrealização*: sua meta é o sucesso pessoal obtido por uma demonstração de competência que, geralmente, leva ao reconhecimento social. Ser bem sucedido, capaz, influente e ambicioso é exemplo desse valor. A autorrealização é considerada um interesse individual. O tipo motivacional realização está diretamente ligado à busca pelo poder, em que, quanto maior é o poder, maior é a realização.

- *Poder social*: a meta desse tipo de valor é a procura de *status* social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos. Exemplo deste tipo é a preocupação com o poder, riquezas e autoridade. Caracteriza-se como um interesse individual.

- *Autodeterminação*: os valores de autodeterminação estão ligados à independência de pensamento, de ação, de opção, curiosidade, criatividade, liberdade para escolher suas próprias metas. São exemplos: a liberdade, criatividade, curiosidade e independência. Caracteriza-se por ser um interesse individual.

- *Conformidade*: sua meta motivacional é o controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade às expectativas sociais. A obediência, polidez e autodisciplina são exemplos, em que a conformidade é considerada como um interesse coletivo

- *Benevolência*: os valores que compõem este tipo motivacional são: disponibilidade, honestidade, lealdade, responsabilidade, amizade, maturidade e trabalho. A meta motivacional da benevolência é caracterizada pelo interesse coletivo, sempre preocupado com o bem-estar das pessoas. É do tipo prestativo, leal, que perdoa e se preocupa com as pessoas.

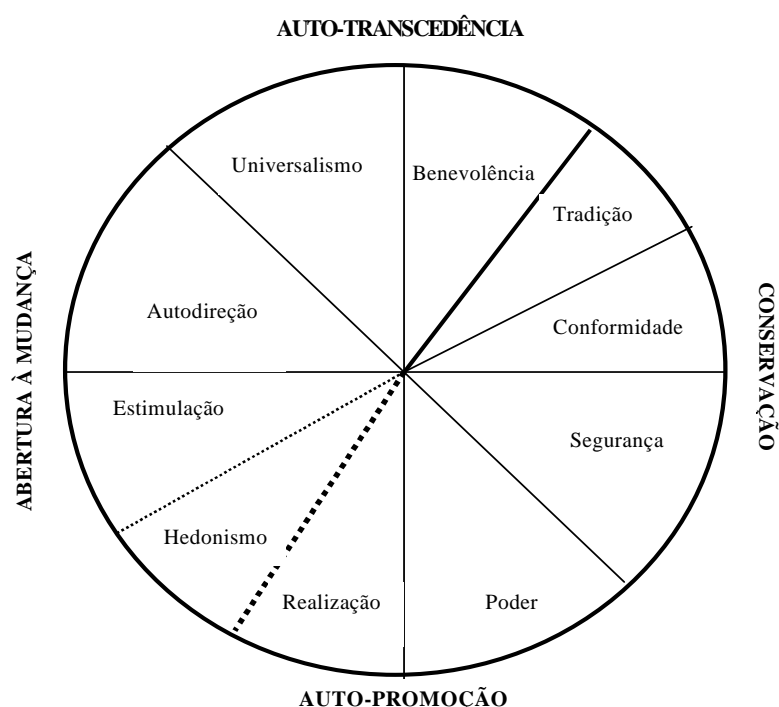
- *Segurança*: a integridade pessoal é a meta dos valores das pessoas e grupos, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo; têm interesse pela ordem social e segurança familiar. Caracteriza-se por ser um valor de interesse misto, uma vez que alia o interesse individual ao coletivo.

- *Tradição*: a meta motivacional dos valores relativos à tradição é o respeito e a aceitação dos ideais e dos costumes da sua sociedade, a moderação e a devoção, caracterizando-se como interesse coletivo.

- *Estimulação*: para este valor manter um nível satisfatório de funcionamento, há necessidade de excitação, novidade e mudança, que são inerentes à vida variada, excitante e de satisfação ao interesse individual.

- *Filantropia*: a procura do bem-estar de todos é a meta motivacional desse grupo de valores. Schwartz denomina esse tipo motivacional de “*universalism*”. São características desse interesse misto: igualdade, justiça social, sabedoria, respeito à natureza, um mundo em paz, igualdade, sonho e harmonia interior.

Figura 1: Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional dos valores.



Fonte: TAMAYO, 1993, p. 343.

Os tipos motivacionais de valores relacionam-se entre si de forma dinâmica. A relação foi verificada através do método da análise do espaço menor, que é uma técnica de análise multidimensional indicada para determinar a estrutura da similaridade de dados. Através dela, os valores são representados como pontos no espaço multidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles expressam as relações empíricas entre os valores, determinadas a partir das correlações entre os seus graus de importância, de acordo com as respostas dos sujeitos. Os valores ao serviço de interesses individuais são opostos àqueles que servem interesses coletivos (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993 apud TAMAYO, 2007). Dessa forma, postulam-se dois

tipos básicos de relacionamentos entre eles: de compatibilidade e de conflito. Na estrutura motivacional, os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam uma área contígua que é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade).

Estudos empíricos, realizados por meio de regressão múltipla, têm mostrado a relação consistente da dinâmica motivacional com a predição do comportamento no trabalho e na vida em geral. As prioridades axiológicas do indivíduo expressam, além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha.

O perfil motivacional é elaborado baseado na estrutura motivacional, que consiste na importância relativa que cada motivação tem para uma pessoa específica. O perfil implica uma hierarquia de importância entre as diversas motivações do trabalhador, o que permite distinguir quais são as motivações e metas mais importantes, bem como aquelas que ocupam um segundo ou terceiro plano. A análise detalhada da motivação pessoal pode, ainda, ser completada por meio da integração das dez motivações na estrutura bidimensional, que permite uma visão mais global, e talvez mais consistente, da organização e da direção das forças motivacionais do empregado.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), as dez motivações do empregado apresentam uma estrutura bidimensional. Os quatro polos que constituem estas duas dimensões representam motivações da pessoa e definem quatro conjuntos motivacionais fundamentais, que são: a abertura à mudança, a conservação, a autotranscendência e a autopromoção.

A busca da mudança expressa expectativas e metas que podem ser atingidas por meio da autonomia dada ao trabalhador para executar o seu trabalho, oferecendo-lhe, assim, oportunidades para criar e inovar.

Do lado oposto, situam-se interesses e expectativas da pessoa em relação à conservação. São ações organizacionais adequadas para atender às expectativas e metas relacionadas com esta característica: a segurança do trabalho e no trabalho, salário, normas e objetivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho.

A autotranscendência focaliza os resultados coletivos e o bem-estar de todos na organização. As metas referentes a esta motivação podem ser atingidas por meio de um ambiente social agradável, sem conflitos, com oportunidades para interagir com colegas e clientes.

A autopromoção, que expressa, principalmente, metas relacionadas a resultados pessoais, exige ações organizacionais relacionadas com incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção, reconhecimento do mérito.

Para viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e as ações concretas de motivação é necessário poder determinar o perfil motivacional dos empregados, identificando, a partir das motivações predominantes, a elaboração de estratégias de motivação no trabalho. Um dos instrumentos mais apropriados para esta avaliação é o Inventário de Valores de Schwartz (IVS).

Tamayo (2007), ao pesquisar a Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros, utilizou como método a escala preparada por Schwartz (1992) para uma pesquisa multicultural. Ela consta de 57 valores. Foram introduzidos mais quatro valores, postulados como sendo peculiares à cultura brasileira (TAMAYO, 2000): dois terminais, que são aqueles relativos a estados de existência (trabalho e vaidade) e dois instrumentais, relacionados a modelos de comportamento desejáveis (esperto e sonhador),

Neste estudo procuramos identificar as motivações dos profissionais referentes às inclinações profissionais pessoais. Schein (1978 apud KILIMNIK, 2006) define inclinação profissional como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. Com base na obra de Schein foi construído o instrumento que identificou a Inclinação Profissional do estudante e do profissional de TI.

Estudos sobre inclinação profissional e o profissional de TI já foram feitos. Costa (2008), por exemplo, em sua pesquisa sobre âncora de carreira em profissionais de TI obteve a seguinte ordenação: em primeiro lugar, estilo de vida; em segundo, desafio; em terceiro, a âncora técnica; em quarto, a segurança; em quinto, a autonomia; em sexto, a criatividade; em sétimo, empatados, gerência e dedicação a uma causa, indo de encontro aos dados de Crepeau et al. (1992), onde afirmam que as duas principais vertentes da carreira do profissional de TI são as vertentes técnica e gerencial. Corroborando esses autores, Ginzberg e Baroudi (1988) mostraram que também para o profissional de TI, as duas principais inclinações são a técnica e a gerencial.

Segundo Schein (1996), as características que permitem verificar como pessoas com diferentes inclinações se distinguem uma das outras são:

- *Aptidão técnico-profissional*: o que motiva este tipo de pessoa é exercitar suas aptidões e a satisfação do saber em que são peritos. O tipo de trabalho para indivíduos com estas características é o desafio. Além da educação contínua, este grupo valoriza o reconhecimento formal.

- *Aptidão administrativa geral*: para este grupo de pessoas, valores e objetivos resumem-se em subir os degraus hierárquicos da empresa até alcançar os níveis mais altos de responsabilidade, ter oportunidade de liderança, contribuir para o sucesso de sua organização e receber altos rendimentos.

- *Autonomia e independência*: pessoas com inclinação para autonomia e independência não suportam regras, métodos, expediente de trabalho e outras normas praticamente comuns a qualquer tipo de organização. Independente de seu ramo de atividade, essas pessoas gostam de fazer as coisas do seu jeito, no seu ritmo e de acordo com seus próprios padrões.

- *Segurança e estabilidade*: pessoas com inclinação para segurança fazem disso um fator predominante ao longo de suas carreiras, a ponto de orientar e limitar as suas principais decisões profissionais; normalmente procuram emprego em organizações que proporcionem segurança e estabilidade.

- *Criatividade empreendedora*: algumas pessoas possuem uma grande necessidade de criar negócios próprios, almejando o sucesso, desenvolvendo novos produtos ou serviços, organizando novas empresas ou administrando-as de acordo com novas especificações.

- *Vontade de servir, dedicação a uma causa*: indivíduos com estas características dão valor a ajudar a humanidade, a nação e a se dedicar a uma causa. Desejam um trabalho que lhes permita influenciar a política social das organizações que os empregam na direção de seus valores.

- *Puro desafio*: tais pessoas baseiam-se na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. Para elas, sucesso é vencer obstáculos impossíveis ou vencer adversários fortíssimos. Vivem no mundo onde tudo é competir e vencer.

- *Estilo de vida*: este tipo de pessoa prefere flexibilidade acima de tudo. As pessoas com esta orientação buscam mais uma atitude organizacional do que propriamente um programa específico; uma atitude que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares. Quem tem esta inclinação gosta de conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais.

Segundo Schein (1996), os pontos de referência não mudam; podem, às vezes, pela falta de experiência, não estarem bem formados. As pessoas podem tentar se adaptar ao máximo à situação, mas suas inclinações não mudarão; tão logo surja uma oportunidade, procurarão combinar melhor a ocupação e sua inclinação profissional.

É de fundamental importância combinar as necessidades individuais com as organizacionais; portanto, o profissional deve ter percepção de sua inclinação profissional, a fim de planejar sua carreira, tendo condições de fazer as melhores escolhas. O complicado neste processo são as diferenças individuais, assim como as diferenças entre as empresas. As organizações devem analisar, criteriosamente, as características específicas das diferentes funções a serem exercidas em uma determinada carreira e esclarecê-las aos indivíduos que estão interessados em segui-la.

3. Metodologia

3.1. População e amostra

Trata-se de uma pesquisa descritiva, em que a população deste estudo foi constituída por profissionais e estudantes de TI, atuando em empresas participantes do CIO do Rio Grande do Sul e de estudantes de Informática de duas Universidades do RS. A amostra probabilística por conglomerados foi composta por 121 respondentes, dos quais 27 eram profissionais de TI e 94 eram estudantes.

3.2. Instrumentação

Para descrever o perfil motivacional e a inclinação de carreira do profissional e estudante de TI, foram utilizados dois questionários estruturados, constituídos de perguntas fechadas. Um dos instrumentos foi o questionário de Schein (1996), que buscou identificar as motivações dos profissionais e estudantes de TI referentes às inclinações profissionais pessoais. O outro foi o Inventário de Valores de Schwartz, que verificou o perfil motivacional dos estudantes e profissionais de TI.

Neste tipo de estudo, a escala de Likert é recomendada para medidas de atitudes e percepções; ela foi utilizada nos instrumentos originais de Schein e de Schwartz que foram preservados, com alterações apenas nas numerações.

A escala de Inclinação Profissional de Schein é uma escala de classificação – uma adaptação de escala Likert - composta por 40 questões, em que a resposta é associada a valores numéricos e, ao final, permite o somatório total, correspondente a cada dimensão das categorias de inclinação profissional, também conhecidas como âncoras de carreira. De acordo com a avaliação do estudo piloto, das 40 afirmativas iniciais, somente as primeiras 24 afirmativas foram utilizadas; também foram modificadas as opções de escolha, que passaram a ser de **0 a 5** – a mesma utilizada no questionário de Schwartz - conforme a escala abaixo:

- (0) se a afirmação jamais se aplica ao respondente;
- (1) se a afirmação raramente se aplica ao respondente;
- (2) se a afirmação poucas vezes se aplica ao respondente;
- (3) se a afirmação muitas vezes se aplica ao respondente;
- (4) se a afirmação quase sempre se aplica ao respondente;
- (5) se a afirmação sempre se aplica ao respondente;

O Inventário de Valores de Schwartz foi utilizado para identificar o perfil motivacional dos estudantes e profissionais. O instrumento era, inicialmente, composto por 57 valores; na versão brasileira foram adaptados mais quatro valores característicos da nossa cultura. A importância dos valores foi avaliada por meio de uma escala em que quanto mais alto o número, mais importante era o valor para a pessoa, conforme a escala a seguir:

- (0) Oposto aos meus valores;
- (1) Sem importância;
- (2) Pouco importante;
- (3) Importante;
- (4) Muito importante;
- (5) De suprema importância.

As respostas obtidas foram tabuladas e ordenadas segundo os escores médios obtidos pelos respondentes nos diversos tipos motivacionais, e assim foram determinadas as motivações ou metas que se mostraram prioritárias neste estudo. Foram aplicadas funções estatísticas, como média, desvio padrão e variância, com 95% de intervalo de confiança, buscando identificar, através da análise quantitativa, o perfil motivacional e a inclinação de carreira dos profissionais de TI. Apesar de ser uma escala não-contínua, foi feita uma aproximação do que seria o grau de concordância dos entrevistados com cada pergunta. A aproximação foi feita considerando a escala contínua e calculando-se a média tradicional, que é a soma de todas as respostas dividida pelo número de respostas. Embora a variabilidade do conjunto de dados seja dada pelo desvio padrão, pode ser expressa também pela variância.

4. Apresentação dos Resultados e Análise dos Dados

Independente do ambiente de trabalho, é provável encontrar pessoas que, embora exerçam a mesma função e expostas a condições semelhantes, se comportem de modo diferente. Isso acontece porque as pessoas possuem histórias de vidas diferentes, suas próprias experiências, vivências, valores, necessidades e objetivos (LÉVY-LEBOYER, 1994). Entretanto, as teorias motivacionais demonstram que, apesar das características e

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.51-73, janeiro/abril, 2010.

diferenças pessoais, muitas necessidades fazem parte do universo humano. O Inventário de Valores foi preenchido pelos profissionais de TI e pelos estudantes de Informática. Os valores que compõem o Inventário são comuns a diferentes culturas. Para cada valor é apresentada uma explicação a respeito de seu conceito, com o objetivo de esclarecer, para facilitar a escolha, de modo que fosse feita, com boa margem de segurança. Os resultados estatísticos dos dados coletados do Inventário de Valores, com 61 itens, referiam-se à pergunta feita aos indivíduos pesquisados: **“Que valores são importantes para mim, como princípios orientadores em minha vida, e que valores são menos importantes?”**

Tabela 1: Médias e desvio-padrão de profissionais e estudantes

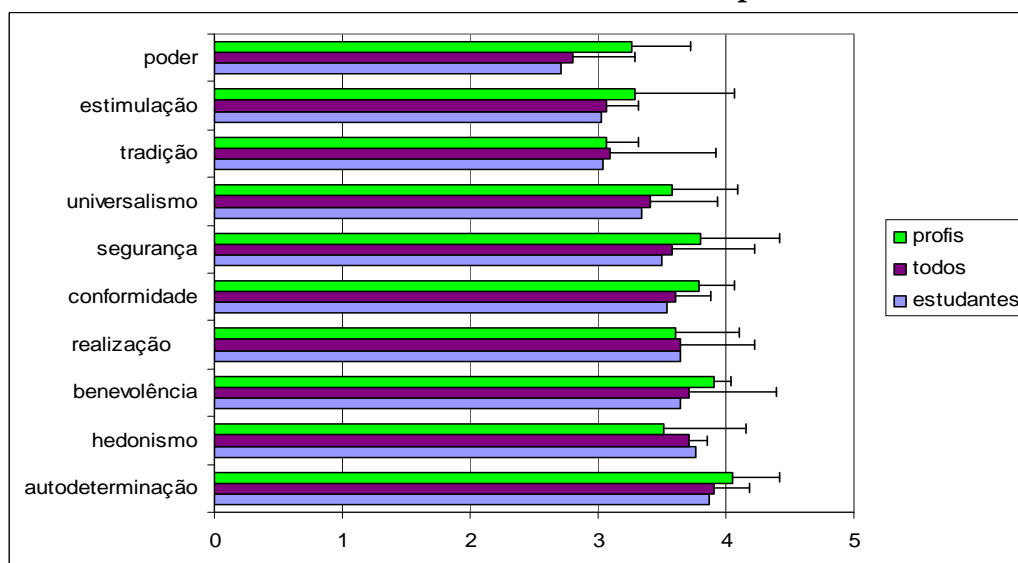
Tipo Motivacional	Média Estudantes e Profissionais	Desvio-padrão	Média Estudantes	Desvio-padrão	Média Profissionais	Desvio-padrão
Autodeterminação	1° 3,91	0,37	1° 3,87	0,29	1° 4,09	0,29
Hedonismo	2° 3,71	0,13	2° 3,76	0,14	3,51	0,18
Benevolência	2° 3,71	0,65	3,64	0,68	2° 3,91	0,58
Realização	3° 3,65	0,51	3° 3,65	0,57	3,60	0,36
Conformidade	3,60	0,27	3,54	0,29	3,79	0,23
Segurança	3,58	0,62	3,50	0,64	3° 3,80	0,56
Universalismo	3,41	0,51	3,34	0,52	3,58	0,49
Tradição	3,06	0,77	3,04	0,83	3,07	0,62
Estimulação	3,09	0,25	3,02	0,25	3,29	0,22
Poder	2,84	0,47	2,71	0,50	3,26	0,47

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa.

Tabela 2: Variância, desvio-padrão e intervalo de confiança

Tipo Motivacional	Variância - Estudantes Profissionais		Desvio-padrão	Intervalo de confiança com 95%
Autodeterminação	1° 3,91	0,07	0,37	3,63- 4,22
Hedonismo	2° 3,71	0,01	0,13	3,38- 4,04
Benevolência	2° 3,71	0,42	0,65	3,24-4,17
Realização	3° 3,65	0,25	0,51	3,11-4,18
Conformidade	3,60	0,07	0,27	3,17-4,02
Segurança	3,58	0,38	0,62	3,00-4,15
Universalismo	3,41	0,26	0,51	3,03-3,77
Tradição	3,06	0,59	0,77	2,24-3,86
Estimulação	3,09	0,06	0,25	2,46-3,71
Poder	2,84	0,22	0,47	2,34- 3,33

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa.

Gráfico 1: Perfil motivacional dos estudantes e dos profissionais de TI

Verifica-se que a diferença entre os profissionais e os estudantes se dá pela importância que os estudantes atribuem aos valores individuais, como hedonismo e autorrealização. A autorrealização possui como meta o sucesso pessoal obtido por uma demonstração de competência que, geralmente, leva ao reconhecimento social. Exemplo desse valor é ser bem sucedido, capaz, influente, ambicioso. O hedonismo caracteriza-se pela gratificação de necessidades físicas que é transformada em valores socialmente reconhecidos, e tem como foco principal a busca do prazer e de se evitar a dor e o sofrimento; buscam-se a satisfação e o bem-estar no trabalho. A meta motivacional desse grupo de valores é o prazer e a gratificação sensual para si mesmo. O prazer e a autoindulgência são exemplos desses valores. Os estudantes e os profissionais foram criados em épocas diferentes e, além disso, se encontram em fases distintas de responsabilidades: estudantes solteiros e sem responsabilidades familiares e profissionais mais velhos, em sua maioria, responsáveis pelo bem-estar da família. O que é questionável é se essa geração de estudantes, com o tempo, mudará seus valores ou não.

Enquanto os profissionais valorizam, em primeiro lugar, a autodeterminação, apresentam também, grande preocupação com os valores de metas coletivas como benevolência, segurança e conformidade. A conformidade tem como meta motivacional o controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade com as expectativas sociais (TAMAYO, 2002, 2007). Exemplos de valores de conformidade são: obediência, polidez, autodisciplina.

A meta motivacional benevolência está ligada a interesse e preocupação com o bem-estar das pessoas ao seu redor. A meta dos valores segurança é a integridade pessoal, de pessoas e grupos de identificação, assim como, a estabilidade da sociedade e de si mesmo; são pessoas que se preocupam com a ordem social e segurança familiar. Caracteriza-se por ser um valor de interesse misto.

Observa-se que na análise conjunta dos estudantes e profissionais detecta-se um conflito na estrutura motivacional, mas quando os grupos são separados, fica claro que os

estudantes perseguem interesses individuais e que se situam em áreas adjacentes como: autodeterminação, hedonismo e a autorrealização. Os profissionais demonstram uma situação um pouco conflituosa segundo a estrutura motivacional. Tal fato ocorre porque a autodeterminação se encontra em um valor de característica individual, opondo-se a outros valores também importantes para os profissionais, como benevolência, segurança e conformidade que visam satisfazer interesses mais diretamente relacionados ao bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.

Os interesses individuais dos estudantes os caracterizam por darem maior importância para os valores de autodeterminação, hedonismo e a autorrealização, descrevendo-os com um perfil de curiosidade, criatividade, liberdade para escolher suas próprias metas, independência de pensamento/ação e cultivo do autorrespeito.

O tipo motivacional hedonismo caracteriza-se pela importância atribuída ao prazer e ao gozar a vida. Uma pessoa hedonista é também uma pessoa estimulada na busca de mudanças que a farão estar sempre na frente, sendo sempre melhor que os colegas (ser melhor que os demais, não para contribuir, mas para manter uma posição, eis o que a motiva). Esse comportamento pode ser valorizado por meio de atividades prazerosas no trabalho. O tipo motivacional realização (autorrealização) está diretamente ligado à busca pelo poder, em que, quanto maior é o poder, maior é a realização. Para o valor autorrealização, que serve a interesses individuais, foram agrupados valores como: sucesso, capacidade, ambição, influência, inteligência e esperteza.

Os jovens estudantes de Informática demonstram um perfil individualista onde a autodeterminação se encontra no polo da procura de mudança, expressando expectativas e metas que podem muito bem ser atingidas por meio da autonomia dada ao trabalhador para executar o seu trabalho, oferecendo-lhe, assim, oportunidades para criar e inovar. O hedonismo e a autorrealização encontram-se no polo da autopromoção, que expressa, principalmente, metas relacionadas a resultados pessoais e exige ações organizacionais tais como as relacionadas com incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção e reconhecimento do mérito. Treinamento e oportunidades para utilizar conhecimentos e habilidades também se constituem numa forma de atender às expectativas e metas deste polo motivacional.

Os valores que compõem o tipo motivacional benevolência são: disponibilidade, honestidade, lealdade, responsabilidade, amizade, maturidade e trabalho. Esses valores demonstram coerência entre o ser e o fazer; já que igualdade, liberdade e justiça são direitos de todos; esses princípios são construídos e preservados na medida em que os vivenciamos.

A motivação do polo da autotranscendência, onde se encontra o valor benevolência, focaliza os resultados coletivos e o bem-estar de todos na organização.

Em terceiro lugar, para os profissionais, ficou o valor segurança. A meta dos valores desse tipo é a integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo, que se mostram ao cultivar o senso de pertencimento, a reciprocidade de favores, a valorização da ordem social, a segurança nacional e familiar. É interessante observar que este valor tem como perspectivas de valorização por parte da organização, a estabilidade no emprego, a transparência, além de critérios de promoção e ajuda médica.

Tabela 3: Comparação das inclinações profissionais de estudantes e dos profissionais de TI

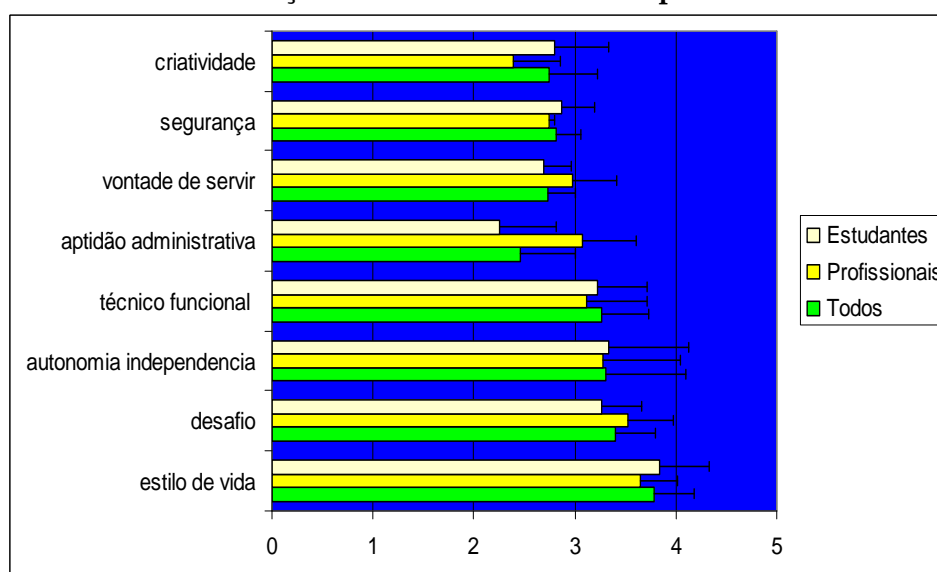
Categorias das inclinações de carreira	Estudantes e profissionais		Estudante		Profissional	
	média	desvio	média	desvio	média	desvio
Estilo de vida	3,78	0,4	3,84	0,49	3,65	0,37
Desafio	3,4	0,4	3,27	0,39	3,52	0,46
Autonomia independência	3,31	0,79	3,33	0,8	3,28	0,77
Técnico funcional	3,26	0,47	3,23	0,48	3,12	0,59
Aptidão administrativa	2,46	0,54	2,26	0,55	3,08	0,53
Vontade de servir	2,73	0,28	2,69	0,27	2,98	0,44
Segurança	2,82	0,24	2,87	0,32	2,74	0,06
Criatividade	2,74	0,48	2,8	0,54	2,39	0,46

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa.

Tabela 4: Comparação das inclinações profissionais de estudantes e dos profissionais de TI

Categorias das inclinações de carreira	Estudantes e profissionais		Estudantes e profissionais	
	média	desvio	Variância	95% intervalo conf.
Estilo de vida	3,78	0,4	0,17	2,74-4,8
Desafio	3,4	0,4	0,16	2,34-4,34
Autonomia independência	3,31	0,79	0,63	1,33-5,28
Técnico funcional	3,26	0,47	0,21	2,10-4,41
Aptidão administrativa	2,46	0,54	0,28	1,12-3,78
Vontade de servir	2,73	0,28	0,07	2,03-3,43
Segurança	2,82	0,24	0,05	2,22-3,41
Criatividade	2,74	0,48	0,23	1,53-3,93

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa.

Gráfico 2: Inclinação de carreira dos alunos e profissionais de TI

Verifica-se que a âncora de carreira mais importante ao analisar todo o grupo ou somente os estudantes ou os profissionais é o estilo da vida. Este tipo de pessoa prefere flexibilidade acima de tudo. As pessoas orientadas para o estilo de vida buscam mais uma atitude organizacional do que propriamente um programa específico, uma atitude que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares. Quem tem esta inclinação gosta de conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais. Em segundo lugar para todo o grupo e para os profissionais situa-se a categoria de inclinação de carreira relacionada a desafio. Algumas pessoas baseiam-se na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. Para elas, sucesso é vencer obstáculos impossíveis ou vencer adversários fortíssimos. Vivem no mundo onde tudo é competir e vencer. O que importa no emprego é que ele proporcione constantemente desafios para que o indivíduo possa provar sua capacidade. Caso contrário, estas pessoas tornam-se entediadas, pois elas já estão motivadas e, normalmente, são leais às organizações.

Em segundo lugar, para os 94 estudantes de informática e também para os profissionais, situou-se a âncora de carreira autonomia e independência que, no geral, ficou em terceiro lugar. Pessoas com inclinação para autonomia e independência não suportam regras, métodos, expediente de trabalho e outras normas, praticamente comuns a qualquer tipo de organização. Independente de seu ramo de atividade, essas pessoas gostam de fazer as coisas do seu jeito, no seu ritmo e de acordo com seus próprios padrões. Essas pessoas preferem seguir carreiras independentes, segundo suas próprias normas; geralmente são profissionais liberais.

A pessoa com tendência à autonomia prefere trabalhos e projetos contratados que sejam temporários com metas bem definidas e que fiquem, por sua conta, os meios de alcançá-las; prefere o pagamento pelo mérito de seu desempenho, com pagamento ao término de seu trabalho. Sempre deseja um novo cargo que lhe dê mais liberdade do que o anterior, ou seja, promoção significa autonomia.

Em quarto lugar, tanto no geral como nos dois grupos analisados, ficou a âncora de carreira relacionada ao técnico funcional. O que motiva este tipo de pessoa é exercitar suas aptidões e a satisfação de saber que são peritos. O indivíduo com inclinação técnico-funcional dedica-se à especialização e não dá valor a posição de gerente geral, embora aceite cargos de gerentes técnicos. Em relação ao salário, são mais orientados para equidade interna, preferem salários a incentivos. O tipo de trabalho para indivíduos com esta característica é o desafio. Eles precisam exercitar suas capacidades, caso contrário, sua autoestima não estará satisfeita. Além da educação contínua, este grupo valoriza o reconhecimento formal. Para que permaneçam na empresa, e se for de grande importância para eles, será necessário criar algum tipo de reestruturação de plano de carreira. Constatou-se, através dos dois questionários aplicados, que os estudantes e profissionais de TI pesquisados são indivíduos autodeterminados; o que significa que possuem prioridade pela independência e autonomia de pensamento, de ação e de opção; valorizam o estilo de vida e são benevolentes, mostrando que este tipo de pessoa gosta de conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais. São hedonistas, ou seja, o foco principal está na busca do prazer e de se evitar a dor e o sofrimento, com isto, buscam o bem-estar e a satisfação no trabalho. Para complementar, é importante também citar que os indivíduos desta amostra adoram desafios. Couger (1986) expõe que analistas e programadores da área de TI são motivados, primeiramente, pelo próprio trabalho em si. Em segundo lugar, pela oportunidade de crescimento e promoção. A seguir, pelo salário e benefícios, pelo reconhecimento, pelo aumento de responsabilidade, pela

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.51-73, janeiro/abril, 2010.

oportunidade de supervisão técnica, pelas relações interpessoais, pela segurança no trabalho, pelas condições no trabalho e pelas políticas organizacionais.

O perfil motivacional e a inclinação de carreira dos estudantes e profissionais justificam que estes indivíduos procurem a área da informática, pois é uma das poucas que possibilita autonomia, flexibilidade, independência de pensamento, de ação, de opção, curiosidade, criatividade e liberdade para escolher suas próprias metas. Por não suportarem regras, métodos, expediente de trabalho e outras normas praticamente comuns a qualquer tipo de organização, encontram na oferta de trabalho com a informática a opção desejada; pois, na maioria das vezes, podem trabalhar no seu ritmo, do seu jeito e de acordo com seus próprios padrões. Normalmente são profissionais liberais. As pessoas com tendência à autonomia preferem trabalhos e projetos contratados que sejam temporários, o que os faz instáveis nas empresas. Estão sempre procurando suas satisfações pessoais; o que ocasiona rotatividade entre o pessoal de TI na faixa de 33% a 80% anuais. A rotatividade desses profissionais nas empresas dependerá de as organizações se adaptarem e criarem estratégias para reter seus profissionais de TI, onde a flexibilidade de administração do tempo, do estilo de vida deles seja respeitado e ainda ofereçam sempre, no trabalho, novos desafios, autonomia e independência.

5. Considerações Finais

Identificar o perfil motivacional e a inclinação de carreira dos indivíduos que trabalham com TI, para oportunizar melhor relacionamento entre as empresas e o profissional deste segmento, foi o objetivo deste estudo, em que se procurou otimizar o desempenho de ambas as partes. Verificou-se que tanto o profissional como o estudante de TI caracterizam-se por priorizarem, em seu perfil motivacional, os valores de autodeterminação, benevolência e hedonismo. Tais valores prezam, acima de tudo, a independência de pensamento, de ação, de opção e de liberdade para escolher suas próprias metas, buscando sempre a gratificação das necessidades físicas, que são considerados valores socialmente reconhecidos – característica dos hedonistas. Ao serem benevolentes, possuem como meta o interesse e a preocupação com os outros, demonstrando atenção em especial com o bem-estar de seus íntimos. Tanto o profissional como o estudante de TI são pessoas que têm como inclinação de carreira a orientação para o estilo de vida, desafio, autonomia e independência, ou seja, são aqueles que buscam uma atitude organizacional que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares, pois essas pessoas valorizam conciliar necessidade pessoal, familiar e profissional. A orientação para o desafio baseia-se na percepção de que tudo é competir e vencer. O que importa no emprego é que este proporcione constantemente desafios, para que essas pessoas possam provar suas capacidades, pois os indivíduos com inclinação para autonomia e independência caracterizam-se por não suportarem regras, métodos ou outras normas.

Conclui-se, então, que os profissionais e os estudantes de TI são ou serão, em sua maioria, profissionais liberais em busca de constantes desafios, satisfação pessoal e profissional, adequando o trabalho da melhor forma possível ao seu estilo de vida.

O perfil dos profissionais de TI é pouco conhecido, ocasionando problemas de relacionamento entre estes e as empresas, tornando necessários estudos que esclareçam este novo perfil profissional. Sugerem-se novos estudos que possam colaborar para compreender, principalmente, a nova geração de trabalhadores da área de TI.

Investigações sobre os valores e as inclinações destes futuros profissionais de TI merecem maior caracterização, pois cada vez mais estes indivíduos sobressaem, em função da importância do domínio da informática no mundo atual. As empresas, a partir de maiores e melhores conhecimentos sobre esses profissionais, poderiam lançar programas estratégicos para obtenção de resultados com maior efetividade e estabilidade para elas. É fundamental que as empresas utilizem estes ou outros instrumentos, que as levem a conseguir a satisfação desses profissionais. Hoje em dia, entre as gerações, existe uma grande mudança e diferença, que merece atenção, em relação às expectativas, desejos, valores e objetividade, relacionados ao trabalho.

A geração Y é representada por jovens entre 20 e 30 anos, com grande potencial de liderança, que buscam dedicar-se a projetos que representem objetivos de reconhecimento e evolução rápida na carreira. Tais jovens olham para seus interesses e características; e, cada vez mais cedo, buscam alinhar suas expectativas pessoais às profissionais. A geração Y desafia -- mais do que nunca -- as regras de atração e retenção de talentos nas grandes empresas. Portanto, quanto mais estudos com eles e sobre eles forem feitos, maior suporte as empresas terão para sobreviverem com sucesso.

Referências

- ABRAHIM, G. S. **A influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2008.
- COSTA, A. L. M. **Os paradoxos da carreira de tecnologia da informação no século XXI: um estudo empírico exploratório**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.
- COUGER, D. Effect of cultural differences on motivation of analysts and programmers: Singapore vs. the United States. **MIS Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 189-196, 1986.
- CREPEAU, R. G. et al. Career anchors of information systems personnel. **Journal of Management Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 145-160, 1992.
- DENNING, P. Career redux. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 9, p. 21-26, 2002.
- GENELOT, D. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. Paris: INSEP Consulting, 1992.
- GINZBERG, M. J.; BAROUDI, J.J. MIS careers: a theoretical perspective. **Communications of the ACM**, v. 31, n. 5, p. 586-594, 1988.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organization: software of the mind**. New York: Mc Graw- Hill, 1997.
- KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and values**. San Francisco: Jossey-Bass, 1968.
- _____. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- _____. **Understanding human values: individual and societal**. New York: The Free Press, 1979.
- _____. **Crenças, atitude e valores: uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984.
- Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.51-73, janeiro/abril, 2010.*

_____. **Replanejamento de cargos e funções**. São Paulo: Nobel, 1993.

_____. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.

_____. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, p. 268-290, 2001.

_____; LACEY, H. A formação e a transformação de valores. **Revista da Faculdade de Psicologia da PUC**, n. 1, p. 91-123, 1995.

TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.

_____. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. esp., p. 7-15, 2007.

_____. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.

_____; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2001.

_____; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

_____. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

_____; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

Anexo A - Questionário utilizado na pesquisa para os estudantes de TI - perfil motivacional

Caracterização de grupo, perfil motivacional e inclinação profissional:

Ano:

Sexo: () mas () fem

Universidade:

Semestre:

Trabalha com em informática: () sim () não

Nível de responsabilidade: () alto () médio () baixo

Inventário de Valores de Schwartz (IVS):

INSTRUÇÕES: nesta etapa você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?” Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo (a) a compreender seu significado. Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

0 oposto aos meus valores

1 sem importância

2 pouco importante

3 importante

4 muito importante

5 suprema importância

Antes de começar, leia todos os valores de 1 a 61 e, em seguida, escolha aqueles que são os de suprema importância para você e avalie-os, atribuindo o número 5. Em seguida, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como 0. Finalmente, avalie todos os outros valores restantes utilizando os outros números da escala (1 a 4). Observamos que existem mais de um valor máximo (de suprema importância) e mínimo, **entretanto ressaltamos que esses valores devem ser poucos na sua escolha.**

No espaço antes de cada valor você deve escrever o número (0, 1, 2, 3, 4, 5) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

01__IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)

02__HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)

03__PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)

04__PRAZER (satisfação de desejos)

05__LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)

06__TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)

07__UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)

08__SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)

09__ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)

10__UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)

11__SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)

12__POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)

13__RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)

14__SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)

15__AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor)

- 16__ RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17__ CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18__ VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19__ UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20__ RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21__ AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22__ AUTODISCIPLINA (autorrestrrição, resistência à tentação)
- 23__ PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24__ SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
- 25__ RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26__ UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27__ UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28__ SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29__ AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30__ AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31__ UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32__ JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)
- 33__ INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante)
- 34__ MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
- 35__ LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
- 36__ AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- 37__ ABERTO (ser tolerante a diferentes ideias e crenças)
- 38__ HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
- 39__ AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
- 40__ PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
- 41__ INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- 42__ RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
- 43__ SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- 44__ AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
- 45__ SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
- 46__ CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
- 47__ CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
- 48__ HONESTO (ser sincero, autêntico)
- 49__ PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
- 50__ OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
- 51__ INTELIGENTE (ser lógico, racional)
- 52__ PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53__ ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54__ QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer etc.)
- 55__ DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56__ RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57__ CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58__ INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
- 59__ BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60__ LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61__ AUTOINDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)

Anexo B - Levantamento de inclinações do profissional de TI

- (0) se a afirmação jamais se aplica a você;
- (1) se a afirmação raramente se aplica a você;
- (2) se a afirmação poucas vezes se aplica a você;
- (3) se a afirmação muitas vezes se aplica a você;
- (4) se a afirmação quase sempre se aplica a você;
- (5) se a afirmação sempre se aplica a você;

Utilize este sistema de numeração para classificar até que ponto cada um dos itens se aplica a você e escreva o número.

- 1. () Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada.
- 2. () Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e dirigir o trabalho de outras pessoas.
- 3. () Sonho em ter uma carreira que me dê liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário.
- 4. () Considero segurança e estabilidade mais importantes do que liberdade e autonomia.
- 5. () Estou sempre à procura de ideias que me permitam dar início a um empreendimento próprio.
- 6. () Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.
- 7. () Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.
- 8. () Prefiro sair da empresa onde estou a ocupar um cargo que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.
- 9. () Só acharei minha carreira um sucesso se puder aperfeiçoar minha capacidade técnica ou funcional até um alto nível de competência
- 10. () Sonho em estar à testa de uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- 11. () Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos.
- 12. () Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que coloque em risco minha segurança.
- 13. () Acho mais importante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.
- 14. () Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes.
- 15. () Somente vou considerar minha carreira um sucesso se enfrentar e superar situações muito difíceis.
- 16. () Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.
- 17. () Tornar-me diretor técnico na área de minha especialidade me atrai mais do que tornar-me diretor geral.
- 18. () Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se me tornar diretor de alguma organização.
- 19. () Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir total autonomia e liberdade.
- 20. () Procuo emprego em organizações que me proporcionem uma sensação de segurança e estabilidade.
- 21. () Sinto-me mais realizado em minha carreira, se conseguir construir algo que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.
- 22. () É mais importante utilizar minhas aptidões para fazer um mundo melhor do que alcançar um alto cargo administrativo.
- 23. () Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis.
- 24. () Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais.