UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO
– modalidade à distância

Gisele Cavalcante da Costa

COMO ASPECTOS NÃO TÉCNICOS PODEM INFLUENCIAR NO COMPROMETIMENTO DA EQUIPE NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Rio de Janeiro
2014

Gisele Cavalcante da Costa

COMO ASPECTOS NÃO TÉCNICOS PODEM INFLUENCIAR NO COMPROMETIMENTO DAS EQUIPES NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. César T. De Ré

Tutora: Prof. Rosária Moraes

Rio de Janeiro
2014

Gisele Cavalcante da Costa

COMO ASPECTOS NÃO TÉCNICOS PODEM INFLUENCIAR NO COMPROMETIMENTO DAS EQUIPES NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 09 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Silvia Generalli

AGRADECIMENTOS

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta jornada, muito obrigada.

A você, Marido, muito obrigada pela paciência e dedicação.

RESUMO

Em virtude da crescente demanda por sistemas de computadores que tragam agilidade e simplicidade para o dia a dia, o processo de desenvolvimento de software tornou-se um assunto com particular importância, para as empresas deste segmento. Entregas, prazo, produtividade são temas recorrentes no dia a dia dos gestores de projetos, e esta realidade não é diferente no Serpro. Diante desta realidade, o assunto abordado neste trabalho teve por objetivo identificar se os fatores ditos não-técnicos estão presentes na prática, na atuação tanto dos gestores quanto dos funcionários, no âmbito do Serpro, Superintendência de Desenvolvimento (SUPDE), Departamento de Desenvolvimento do Rio de Janeiro (DERJO). A estratégia utilizada consistiu em pesquisa documental e bibliográfica do que são aspectos não-técnicos e também de pesquisa survey junto ao corpo de funcionários, ocupantes do cargo analista e corpo gerencial, do DERJO. A pesquisa survey, extraída de Freitas(2006), abordou sete grupos motivacionais e em cada grupo buscou identificar o grau de satisfação real e o grau de satisfação idealizado pelas pessoas em cada um dos aspectos motivacionais. De posse de dados tais como, autonomia da equipe e do gerente, ruído excessivo, feedback ausente ou deficiente, foi possível perceber algumas questões indicam que há baixo comprometimento, baixa motivação, necessidade aprimoramento da comunicação, falhas na prática de gerencial, em especial na gestão de pessoas, no âmbito do departamento.

Palavras-chave: motivação, comprometimento, relacionamento interpessoal

Índice de figuras

Figura 1 – Gráfico Total de Respondentes.....31
Figura 2 – Gráfico Ambiente de Trabalho.....35
Figura 3 – Gráfico Gestão de Pessoas.....38
Figura 4 – Gráfico Trabalho em Equipe.....42
Figura 5 – Gráfico Sistema de Recompensas e Punições.....44
Figura 6 – Gráfico Desenvolvimento da Carreira.....48
Figura 7 – Gráfico Significado do Trabalho.....51
Figura 8 – Gráfico A organização e o profissional.....53

Índice de tabelas

Tabela 1 – Classificação das notas atribuídas no questionário.....30
Tabela 2 – Resultado Geral.....32
Tabela 3 – Resultado Geral – corpo gerencial.....33
Tabela 4 – Resultado Geral – funcionários que não ocupam função gerencial.....34
Tabela 5 – Aspecto Motivacional – Ambiente de Trabalho.....36
Tabela 6 – Aspecto Motivacional – Gestão de Pessoas.....39
Tabela 7 – Aspecto Motivacional – Trabalho em Equipe.....43
Tabela 8 – Aspecto Motivacional – Sistema de Recompensas e Punições.....45
Tabela 9 – Aspecto Motivacional – Desenvolvimento da Carreira.....49
Tabela 10 – Aspecto Motivacional – Significado do Trabalho.....52
Tabela 11 – Aspecto Motivacional – A Organização e o Profissional.....54
Tabela 12 – Rank dos grupos motivacionais – resultado real.....55
Tabela 13 – Rank dos grupos motivacionais – resultado idealizado.....56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DERJO – Departamento de Desenvolvimento do Rio de Janeiro

DIDES – Diretoria de Desenvolvimento

GDES – Gerenciamento do Desempenho dos Empregados do Serpro

PGCS – Plano de Gestão de Cargos e Salários

PACCS – Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários

PNS – Processo de Negócios do Serpro

PSDS – Processo Serpro de Desenvolvimento de Software

RARH2 – Regimento de Administração de Recursos Humanos

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SS – Solicitação de Serviço

SUPDE – Superintendência de Desenvolvimento

URC – Unidade de Relacionamento com o cliente

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....10
2 O SERPRO – ESTRUTURA E PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....14
3 ASPECTOS NÃO TÉCNICOS NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE.....16
3.1 PERCEPÇÃO.....16
3.2 MOTIVAÇÃO.....17
3.3 COMUNICAÇÃO.....20
3.4 LIDERANÇA.....21
3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....23
3.6 PERSPECTIVAS SOCIOTÉCNICAS NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE 24
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....27
4.1 POPULAÇÃO ALVO E SELEÇÃO DA AMOSTRA.....27
4.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS.....28
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....28
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....29
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA.....29
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....30
5.2.1 Análise sobre o total de respondentes.....30
5.3 ANÁLISE DOS GRUPOS MOTIVACIONAIS.....32
5.3.1 Visão Geral.....32
5.3.2 Grupo Motivacional – Ambiente de Trabalho.....35
5.3.3 Grupo Motivacional – Gestão de Pessoas.....38
5.3.4 Análise do grupo motivacional – Trabalho em Equipe.....41
5.3.5 Análise do grupo motivacional – Sistema de Recompensas e Punições.....44
5.3.6 Análise do grupo motivacional – Desenvolvimento da Carreira.....47
5.3.7 Análise do grupo motivacional – Significado do Trabalho.....50
5.3.8 Análise do grupo motivacional – A Organização e o Profissional.....52
5.3.9 Rank dos grupos motivacionais.....55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....57
REFERÊNCIAS.....59
APÊNDICE A.....62

INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais virtual, a utilização de sistemas de computadores que facilitem o dia a dia, tragam informação tempestiva, tornou-se uma necessidade cada vez mais premente pela sociedade. De modo análogo, definir a forma como os softwares são construídos, determinar como atingir os objetivos que se propõem determinados softwares, tornou-se uma questão para a gestão de projetos, nas empresas de desenvolvimento de softwares, e no Serpro não é diferente.

Conforme Freitas *et* Belchior (2006, p.1) "O sucesso do processo de desenvolvimento de software não depende exclusivamente das metodologias e técnicas empregadas, mas principalmente das pessoas que estão envolvidas com esse processo". Com base na percepção da autora, observa-se que no Departamento de Desenvolvimento do Rio de Janeiro (DERJO), de modo geral os gestores normalmente dão uma atenção mais forte nos aspectos técnicos, como ferramentas de desenvolvimento, prazos, qualidade do resultado do trabalho, etc. descuidando-se dos aspectos não-técnicos como qualidade da comunicação, características do estilo de liderança, motivação da equipe, etc. De acordo com (SOMMERVILLE, 2004 *apud* CUKIERMAN, 2007, p. 200) "[…] gerentes de projetos tem que resolver problemas técnicos e não técnicos através das pessoas alocadas em suas equipes da maneira mais efetiva possível." Nesse artigo, Cukierman(2007, p. 200) ressalta ainda que "o esforço necessário para o desenvolvimento de sistemas apresenta problemas e desafios de complexidade muito além da técnica". Deste modo, entende-se que face a importância desses fatores, pergunta-se: será que a equipe gerencial da SUPDE/DERJO vem atentando para a qualidade desses fatores? Seus funcionários estão satisfeitos? A comunicação entre as partes está sendo efetiva? No estudo realizado por Freitas *et* Belchior (2006), foi realizada uma pesquisa com 15 funcionários de 2 empresas de grande porte e 1 empresa de médio porte, na cidade de Fortaleza. O objetivo da pesquisa foi investigar o quanto os aspectos motivacionais podem influenciar no bom desempenho profissional.

A proposta deste trabalho foi aplicar esta mesma pesquisa no Serpro, direcionada ao grupo de funcionários da Superintendência de Desenvolvimento (SUPDE), Departamento do Rio de Janeiro (DERJO), ocupantes do cargo analista e/ou ocupantes de função gerencial. Ao aplicar esta pesquisa, buscou-se identificar:

- se no DERJO, os aspectos motivacionais também são presentes
- se no DERJO, o corpo gerencial está sendo treinado adequadamente para conseguir das suas equipes o melhor desempenho individual, e com isso melhorar os resultados do grupo
- quanto que os aspectos motivacionais, podem interferir nas demais competências esperadas tais como: iniciativa, comprometimento, etc.

Considerando os dados levantados nas pesquisas acima buscou-se inferir se aspectos não técnicos, como motivação, comunicação e estilo de liderança podem influenciar no comprometimento da equipe no processo de desenvolvimento do software, e consequentemente nos resultados obtidos.

Objetivo Geral

Analisar em que medida aspectos não-técnicos, tais como motivação, comunicação, estilo de liderança, entre outros, se manifestam tanto positivamente quanto negativamente, na atuação tanto dos gestores quanto dos funcionários da Superintendência de Desenvolvimento (SUPDE), Departamento do Rio de Janeiro (DERJO) e como estes podem influenciar os compromissos acordados.

Objetivos específicos

- Identificar na literatura, quais são os fatores não-técnicos que influenciam positiva ou negativamente o desempenho de equipes de projetos.

- Identificar, por meio de pesquisa realizada no DERJO, se há ausência ou não destes fatores tanto no corpo gerencial quanto no corpo funcional DERJO

- Descrever o estado de arte das relações interpessoais no DERJO, e como estas relações têm contribuído para os resultados obtidos.

Justificativa

Dentre os serviços prestados pelo Serpro, parcela significativa corresponde ao desenvolvimento de software. Durante o processo de desenvolvimento, é realizado o levantamento das necessidades do cliente, é analisada a melhor forma de atender a estas necessidades, em seguida ocorre o processo de especificação e construção do software, homologação e finalmente implantação. Este processo é marcado por entregas, que serão validadas pelo cliente e darão subsídios à etapa seguinte. Não raro, ocorrem atrasos nestas entregas, a despeito de todo o planejamento efetuado pelo líder de projeto. Dado este cenário, o presente trabalho de pesquisa, buscou identificar se uma das possíveis causas destes atrasos estão relacionadas às questões ditas não-técnicas, tais como motivação, comprometimento, iniciativa e comunicação.

Adicionalmente, com base no estudo efetuado, espera-se que o DERJO possa desenvolver um novo olhar para prática de gestão de projetos de modo a agregar maior valor e confiabilidade aos produtos, bem como melhorar, se for o caso, as relações interpessoais no âmbito do projeto. De modo análogo, espera-se que a prática da liderança das equipes, possa ser aprimorada e questões ditas não-técnicas possam ser abordadas de forma melhor.

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. No capítulo 2 será apresentado breve resumo sobre o Serpro. No capítulo 3 será apresentado o referencial teórico que oferece sustentação a este estudo, bem como buscará conceituar os que chamamos de não-técnicos. No capítulo 4 serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados. No capítulo 5 serão descritos e analisados

os resultados da pesquisa aplicada. Por fim no capítulo 6 será apresentada a conclusão e propostas de estudos futuros

2 O SERPRO – ESTRUTURA E PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O Serpro é uma empresa pública do segmento tecnologia da informação e provê para os entes de governo uma gama de sistemas, muitos deles estruturadores para a governança do Estado. A estrutura organizacional do Serpro, divide-se em cinco diretorias, incluindo o diretor-presidente. Cada diretoria é responsável por um segmento da organização. Assuntos relacionados ao desenvolvimento de software, estão organizados sob a Diretoria de Desenvolvimento, que por sua vez subdivide-se em duas superintendências: Superintendência de Desenvolvimento (SUPDE) e Superintendência de Suporte. A SUPDE por sua vez, divide-se em onze Departamentos de Desenvolvimento. Assuntos relacionados ao atendimento aos clientes, estão subordinados à Diretoria de Relacionamento com Clientes, que se subdivide em Unidades de Relacionamento com o Cliente (URC). As URCs interagem com os clientes sobre suas necessidades, e quando estas necessidades estão relacionadas às manutenções em sistemas de software existentes ou construção de novos sistemas, estas são encaminhados, por meio de um documento chamado Solicitação de Serviço (SS) para a SUPDE, que por sua vez, decidirá qual departamento atenderá a solicitação. Para que seja efetuado o acompanhamento e controle destas SS, o Serpro utiliza dois processos específicos: Processo de Negócios do Serpro (PNS), que norteia a atuação dos analistas de negócios e Processo Serpro de Desenvolvimento de Soluções (PSDS) que norteia a atuação das equipes atuam no atendimento da necessidade demandada. Deste modo, o PNS está para a URC assim como PSDS está para as SUPDE. Embora estes processos apoiem às equipes na tomada de decisão de como será realizado o atendimento, não raro se verificam atrasos e outros problemas na execução das solicitações e eventualmente estes conjuntos de problemas se tornam crises.

O processo de avaliação de desempenho do Serpro, existe há longo tempo e desde 2009 o processo foi reformulado. Nesta reformulação, a avaliação foi dividida em duas partes: percepção, pelo funcionário e pela chefia imediata, da existência ou não de competências comportamentais e, avaliação quanto ao atendimento de metas previamente definidas nos planos de trabalho. Importante destacar que a

autoavaliação não é obrigatória e não é contabilizada no resultado final do processo de avaliação

3 ASPECTOS NÃO TÉCNICOS NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Neste capítulo são abordados os conceitos do que chamamos “aspectos não-técnicos”, bem como os estudos realizados sobre o assunto.

Todos nós somos seres sociáveis e como tal somos influenciados pelo contexto onde estamos inseridos. A percepção que temos do ambiente influencia diretamente no nosso comprometimento e motivação. Esta percepção perpassa por uma comunicação eficaz e que dependendo dos estilos de liderança, pode ser mais ou menos favorecida. De acordo com Robbins (2002, p. 297):

> […] o grau de esforço exercido por uma pessoa depende de sua percepção das relações entre este esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e a satisfação dos objetivos. Se os indivíduos não receberem indicadores que mantenham estas relações fortes, sua motivação será reduzida [...]

Levando em conta o quanto que estes conceitos estão ligados e presentes no dia a dia organizacional, a caracterização dos mesmos torna-se relevante. Deste modo, ao longo deste capítulo serão contextualizados os conceitos de percepção, motivação, comunicação, liderança e estrutura organizacional.

O parágrafo final, apresenta ao estado de arte do assunto no Serpro, em especial na SUPDE/DERJO bem como a importância deste estudo para o DERJO.

3.1 PERCEPÇÃO

Considerando que as pesquisas a serem estudadas neste trabalho levam em conta a percepção dos indivíduos pesquisados, um primeiro tópico a se definir é o que se entende por percepção. De acordo com os dicionários Aurélio e Houaiss os termos “perceber” e “percepção” significam *aprender pelos sentidos, apoderar-se. de*. Ainda segundo Schermerhorn (1999, p.73) “percepção é o processo através do qual as pessoas processam as informações [...]”. Deste modo, a percepção não é igual à realidade, é individual, ou seja, duas pessoas podem ter percepções diferentes sobre um mesmo fato. (LUCAS, 1997 *apud* BERGAMINI1998, p.16):

> A percepção não é a realidade. Percepção é percepção e pode ser ao mesmo tempo correta ou errada, boa ou má, útil ou inútil, dependendo do tanto que se esteja mais próxima da verdadeira realidade. Nossas percepções têm valor intrínseco somente quando correspondem de perto à realidade que nos cerca.

Para Macedo (2007, p.23) a percepção é uma "ferramenta extremamente útil nos relacionamentos e fundamental para o autodesenvolvimento." Somente através do exercício da percepção é que os indivíduos podem aprimorar sua capacidade de perceber. Importante destacar alguns fatores que influenciam o processo de percepção, tais como condicionamento individual e nesse aspecto a cultura individual exerce papel de destaque, situação física do indivíduo, se está cansado, com fome, necessidades satisfeitas ou não, experiências passadas, contexto. Importante destacar também que a percepção que temos das coisas é diferente da percepção que temos das pessoas. (ROBBINS, 2002).

A percepção que temos do ambiente ao nosso redor, serviu de ponto de partida para várias teorias sobre motivação, que veremos no item a seguir.

3.2 MOTIVAÇÃO

(LEVI-LEBOYER, 1984 *apud* BERGAMINI1990, p.33) diz que "A motivação não é uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem tarefas igualmente motivadora para todos[...]".

Para Macedo (2007, p. 92) "são as emoções que impulsionam as pessoas em direção as suas metas e influenciam sua maneira de perceber os fatos". Um outro enfoque é dado por (SCHEIN,1982 *apud* Macedo, 2007, p.92): "para seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e a autoestima". Segundo Robbins (2002) a motivação varia não somente de um indivíduo para outro, como também varia dentro de cada indivíduo conforme a situação.

Existem diversas teorias que buscam explicar a motivação, que podem ser agrupadas nas chamadas Teoria de Conteúdo e Teoria de Processo. As primeiras

focam nas necessidades dos indivíduos e dentre seus principais autores podemos mencionar: Maslow e sua teoria da hierarquia das necessidades; McClelland e a teoria dos motivos humanos; Herzberg e a teoria dos dois fatores. Tanto Maslow quanto McClelland defendem que o indivíduo se motiva a partir da satisfação de necessidades básicas. Enquanto que para Maslow o indivíduo após satisfazer determinada necessidade se motiva para alcançar as necessidades do nível imediatamente superior, para McClelland a importância da satisfação das necessidades é um processo que se constrói ao longo da vida. Já para Herzberg, além das necessidades existem dois fatores que influenciam o desempenho: são os fatores higiênicos, presentes no ambiente empresarial, e fatores motivacionais, relacionados ao cargo e trabalho realizado.

As teorias de processo focam nos aspectos cognitivos que influenciam o comportamento. Seus principais autores são: Locke e sua teoria do estabelecimento de objetivos; Adam e a teoria da equidade; Vroom e a teoria da expectativa. Para Locke, a determinação de objetivos específicos e feedback são ingredientes que podem conduzir a melhores desempenhos e manter o indivíduo motivado. A teoria da equidade proposta por Adam baseia-se na percepção que o indivíduo possui do seu trabalho e os resultados obtidos por ele e pelos outros na organização. Segundo Robbins (2009) a teoria da equidade demonstra que para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada tanto pelas recompensas relativas (aquelas relacionadas a quantidade e alocação de recompensas), quanto pelas recompensas absolutas (aquelas relacionadas à transparência do processo que se utiliza para distribuir recompensas), porém questões de como os indivíduos efetuam as comparações permanecem não esclarecidas. Para Vroom, e sua Teoria da Expectativa existem três enfoques: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa, relação recompensa-metas pessoais. Ou seja, a motivação para agir depende da expectativa do que esta ação trará de resultado e o que este resultado representa para o indivíduo.

Trazendo um outro olhar para estas teorias, Bergamini (1990) ressalta a importância de se diferenciar o que seria movimento, ou seja, mudança de comportamento em virtude de estímulos externos, e o que seria motivação, a mudança proveniente de estímulo interno do indivíduo. O movimento advindo do estímulo externo, pode ser entendido como um condicionamento e não representa uma mudança definitiva, pois, visto que ao cessar o estímulo o comportamento é interrompido. Bergamini(1990, p.27) alerta para o perigo desta abordagem

> Tal posição teórica pode ter consequências indesejáveis e até certo ponto perigosas, na medida em que essas escolas valorizam certos aspectos que, em realidade, não tem nada a ver com aquilo que pode ser considerado como o mais importante quando se deseja contar com pessoas motivadas dentro do contexto organizacional.

Além disso, segundo Schermerhorn (1999), há ainda que se considerar os aspectos culturais que permeiam cada indivíduo, quando se deseja observar o que motiva ou não as pessoas e com isso obter seu comprometimento. De acordo com (ARGYRIS, 1964 *apud* LACOMBE, 2011, p.168), a maturidade das pessoas também influenciam neste processo. Pessoas imaturas se comunicam precariamente, possuem visão limitada do ambiente corporativo e demonstram pouco interesse. Ao passo que pessoas maduras possuem visão ampliada, interesses diversos, são capazes de planejar seu dia e se comunicam bem. Para contornar esta situação, Argyris(1964) propôs o que se chama “ampliação e enriquecimento do trabalho”, fazendo com as pessoas possam atuar em mais de um a tarefa simultaneamente e sequencialmente, de modo autônomo e autogerenciável. Estes conceitos foram ampliados para o chamado *empowerment*, fazendo com que as pessoas participem dos processos decisórios e definição de metas. A aplicação destes conceitos na organização, contribuem para o amadurecimento das pessoas, trazendo consequentemente maior comprometimento e satisfação. Para favorecer a aplicação desta prática, a empresa deve favorecer o compartilhamento de informações, proporcionar autonomia e limites, incentivar o autogerenciamento em oposição a postura hierárquica de comando e controle. De acordo com Bergamini (1990 p. 31) “A grande preocupação não deve ser a de buscar pelo que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientada no sentido da busca por estratégias que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados.”

Bergamini(1998) afirma ainda, que o que deve ser buscado é auto-estima, uma vez que pessoas desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmas e projetam para a organização esta descrença pessoal.

3.3 COMUNICAÇÃO

Outro aspecto importante a ser conceituado é comunicação. Através dela, receptor e emissor trocam informações através de códigos compartilhados e conhecidos. De acordo com Robbins(2002, p.275), falhas na comunicação representam a maioria dos conflitos interpessoais, apesar disso e de ser um dos aspectos fundamentais em qualquer empresa é comum nos depararmos com comunicação ineficiente. Conforme Macedo(2007, p.75), a audição atenta é pouco desenvolvida e as pessoas tendem a criar barreiras que a dificultam. Tais barreiras podem ser colocadas pelo emissor, quando, por exemplo, se utiliza de linguagem e/ou tom de voz inadequados, ou escolhe o momento inadequado para transmitir a mensagem. Por outro lado, barreiras impostas pelo receptor também podem ocorrer, como por exemplo: ouvir desatento, tendência a avaliar e julgar. Além disso existem barreiras comuns a ambos e também ao ambiente, tais como indisponibilidade de tempo, diferença de hierarquia, distrações e ruídos presentes no ambiente. Uma comunicação eficaz, reduz a incerteza, ambiguidades e distorções, favorecendo maior satisfação individual e consequentemente do grupo onde o mesmo está inserido.

Uma forma de aprimorar a comunicação pode ser obtida com a identificação correta das fronteiras organizacionais: fronteira da autoridade, fronteira de tarefa, fronteira política e fronteira de identidade. Esta identificação deve ser realizada pelo gerente, que deve ser capaz de ensinar às pessoas o que há de mais importante em cada uma delas. Na fronteira da autoridade, o gerente deve deixar claro quem é responsável pelo quê; na fronteira da tarefa, deve-se ter clareza sobre quem deve fazer o quê; na fronteira política, é necessário ter visibilidade do contexto; e, por fim, na fronteira da identidade é importante ter clareza quantos aos valores e confiança no trabalho realizado. (HIRSCHHORN *e*t GILMORE, 2000)

3.4 LIDERANÇA

É vasta a literatura sobre o que é liderança, como se tornar líder, diferença entre liderança e gerenciamento. De acordo com Macedo(2007, p.109) liderança é a "arte de educar, orientar, estimular pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas." (BOMMER, 2004 *apud* DE RE, 2011) diz que o comprometimento das pessoas pode variar em virtude da forma como são geridas e lideradas. Lacombe(2011, p.243) reitera que não se pode deixar de considerar que as circunstâncias bem como os liderados influenciam no estilo do líder. Em virtude deste contexto, diferentes tipos de poder podem ser encontrados ou exercidos, a saber: poder legítimo – conferido pela posição formal, poder referente – conferido pela afeição e admiração e poder do saber – conferido pelo conhecimento. Desta forma, a forma de atuação dos líderes adquire diferenciada relevância tanto para o sucesso quanto para fracasso das equipes.

(PARRY et BRYMAN, 2006 *apud* DE RE, 2011) reúnem as teorias sobre liderança em cinco grupos, e tomando este grupamento como base, abaixo são descritos as principais características de cada grupo:

1. Teorias da abordagem do traço → os autores destas teorias entendiam que características físicas, sociais, profissionais e intelectuais indicavam se a pessoa é ou poderia ser um líder. De acordo com Robbins (2002, p.305) "[…] as descobertas cumulativas de mais de meio século de pesquisa nos levam à conclusão de que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum deles é garantia de sucesso."

2. Teorias da abordagem dos estilos de liderança → os autores desta abordagem focaram os estudos no comportamento da liderança e no desempenho do grupo. Destes estudos, convém destacar (LIPPIT e WHITE, 1975 *apud* DE RE, 2011), que classificou a atuação do líder em três tipos: autocrático, democrático e liberal;

3. Teorias da abordagem situacional ou contingencial → os autores desta abordagem entenderam que olhar somente para traço de personalidade ou comportamento não bastava, e incluíram uma nova variável a ser considerada: a situação ou contingência. Deste modo a autoridade formal do líder é importante, mas não é crucial e características de personalidade e comportamento podem influenciar positiva ou negativamente de acordo com a situação. Para Macedo (2007, p.114) "os adeptos da abordagem situacional não postulam um melhor estilo de liderança, nem um estilo permanente, e sim o mais eficaz para uma dada situação." Os principais estudos sobre esta abordagem são:

Modelo Fiedler – neste estudo o autor propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder (orientado à tarefa ou ao relacionamento) e o quanto de controle a situação o favorece.

Teoria Situacional de Hersey e Blanchard – traz ênfase aos liderados, de modo que estes podem ou não aceitar o líder. Deste modo, a atuação do líder deve ser atenta ao comportamento dos liderados, se estão motivados ou não, se possuem ou não conhecimento técnico necessário, podendo assumir estilos de determinar, ou de persuadir, ou de compartilhar, ou de delegar.

Teoria da Troca entre Líder e Liderado (LMX) – os líderes criam grupos para os quais oferece maior ou menor atenção.

Teoria da Meta e do Caminho – a função do líder é ajudar seus liderados no alcance das metas oferecendo orientação/apoio necessário. O líder, de acordo com situação, pode ser participativo, diretivo, apoiador ou orientado para a conquista.

Modelo de Participação e Liderança – este oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para determinar o quanto de participação no processo decisório poderia se admitir.

4. Teorias da abordagem da nova liderança → os autores desta abordagem dão enfoque a três temas: como os líderes enfatizam o simbolismo e utilizam de grande apelo emocional, e como os líderes obtém comprometimento por parte dos liderados induzindo e explorando as interconexões entre as pessoas e a organização. As principais teorias são: Robbins(2002)

Liderança carismática – o líder possui visão diferenciada, está disposto a correr riscos, é sensível às limitações ambientais e necessidades de seus liderados e possui comportamento diferenciado.
Liderança transformacional – produz nos liderados níveis de esforço e desempenho que vão além das expectativas, incutindo e estimulando o questionamento;
Liderança visionária – o líder articula uma visão de futuro realista e atrativa, partindo da situação presente e a busca de sua melhoria.

5. Teorias da abordagem da liderança pós-carismática e pós-transformacional → além de grandes habilidades para gerenciar tensões os líderes dedicam forte atenção às pessoas lideradas, flexibilizando e criando um ambiente propício, mesmo que num contexto adverso. Os estudos sobre este tipo abordagem foram motivados em virtude da preocupação com pseudo-líderes transformacionais e narcisistas que possuíam carisma e que não necessariamente atuavam de forma ética e voltados para o bem-comum. (PARRY et BRYMAN, 2006 *apud* DE RE, 2011).

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional também pode influenciar no estilo de liderança. A forma como as organizações se estruturam podem ser classificadas em três tipos: organização funcional, matricial ou projetizada.

Em empresas com organização funcional clássica cada funcionário possui apenas um líder funcional. Neste tipo organização as especialidades também são bem definidas, ou seja, o departamento de marketing, contabilidade, gestão de pessoas, etc, são claramente delimitados e atuam de modo independente.

A organizacional matricial é uma combinação de organização funcional e organização projetizada e conforme o nível desta combinação, pode-se dizer que a empresa possui estrutura matricial fraca, balanceada ou forte. Este tipo de organização exige que os líderes atuem de forma bastante versátil, uma vez que ocorre em geral duas lideranças para um mesmo funcionário: o líder funcional e o líder técnico/líder de projeto.

Nas empresas com estrutura organizacional projetizada o líder de projeto tem ascensão e autoridade sobre aquela equipe enquanto durar o projeto. Neste tipo de organização, as pessoas são agrupadas de modo a formar equipes para atender um projeto específico. Ao final do projeto a equipe é desfeita e as pessoas são direcionadas para outros projetos. Neste cenário o líder funcional, mesmo que exista exerce pouca influência sobre a equipe. PMI (2008).

3.6 PERSPECTIVAS SOCIOTÉCNICAS NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Ao longo dos anos 2005 até 2012 ocorreram oito edições do workshop " WOSES – Um olhar sociotécnico sobre a Engenharia de Software". As duas primeiras edições foram organizadas como eventos isolados no âmbito do PESC/COPPE. Posteriormente, o workshop foi incluído, como evento paralelo, na programação do "Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software – SBQS", organizado pela Comissão Especial de Engenharia de Software da Sociedade Brasileira de Computação (SBC). A proposta dos workshops é trazer para o debate relação entre aspectos técnicos da engenharia de software tais como prazo, tecnologias, arquitetura, e os ditos aspectos não-técnicos tais como comportamento, gestão, motivação, entre outros.

A preocupação com aspectos sociotécnicos na formação dos profissionais de computação existe desde os anos 60 com o surgimento dos primeiros cursos de formação. Albuquerque(2007) resume o Relatório Denning, cuja publicação no final dos anos 80 levou o assunto a tomar novas proporções. O Relatório Denning, escrito por Dijkstra, Winograd e Denning, discute a formalização e elaboração do currículo-base dos cursos de Ciência da Computação/Informática. Um dos enfoques do relatório trata da inclusão ou não de aspectos relacionados ao contexto, social e ético, onde o software é desenvolvido e utilizado. Albuquerque(2007) descreve ainda como este trabalho serviu de base e insumo para a questão sociotécnica no desenvolvimento de software, e descreve o Modelo Mikropolis, proposto para orientar os profissionais do segmento de computação. Para Albuquerque(2007, p185) a questão sociotécnica pode ser vista como a "inter-relação entre os sistemas

computacionais e seu entorno social, isto é, a atividade do profissional de informática é analisada dentro de seu inseparável contexto social de aplicação". O Modelo Mikropolis possui três perspectivas: uma perspectiva sociotécnica, cujo foco está na transformação do social para o técnico. Uma perspectiva de micro-contexto cujo foco está no desenvolvimento do software como representação da realidade e o papel dos atores sociais envolvidos. E por último uma perspectiva de macro-contexto cujo enfoque está nas inter-relações entre o desenvolvimento social e a dinâmica do desenvolvimento tecnológico. Albuquerque(2007) busca ainda, trazer luz e um olhar crítico e mais abrangente do profissional de computação, dando-lhe consciência mais ampla das dimensões sociais presentes no dia a dia.

Prikladnicki *e*t Audy(2005), Pilatti, Prikladnicki *e*t Audy(2007), Cibotto *et al* (2011), descrevem como o fator humano e outras questões interferem no desenvolvimento de sistemas por equipes geograficamente distribuídas. Dificuldades de estabelecer uma forma de comunicação eficaz, dificuldades com a cultura individual, confiança, idioma são algumas das questões abordadas e que devem ser tratadas neste contexto.

Cukierman *et al* (2007) ressalta a importância de saberes diferenciados no processo de construção de software. A análise das ocorrências de falhas deve levar em consideração a relação entre os aspectos técnicos e não-técnicos que são presentes na Engenharia de Software. A esta análise o autor classifica como olhar sociotécnico que a Engenharia de Software deve buscar. Exemplo da importância desta abordagem pode ser vista no artigo de Junior *et* Santos(2009). Neste artigo os autores relatam a experiência da implantação de nova metodologia para o desenvolvimento de software numa empresa deste segmento.

Conte *et al (*2011) relata o quanto as questões motivacionais podem impactar no desenvolvimento de software pelas equipes envolvidas. Neste trabalho, Conte(2011) classifica em motivadores individuais e motivadores coletivos as questões que estão no âmbito do indivíduo, demonstrando também as causas da incapacidade da alta gerência em motivar suas equipes.

Todos estes artigos encontram eco no Serpro, visto a diversidade profissional e ainda a distribuição geográfica das equipes de desenvolvimento, em especial na SUPDE. O Serpro como empresa pública, responsável por desenvolver e manter

importantes sistemas de informação que dão sustentação a governança do Estado, deve manter um olhar atento a esta questão, visto que os mesmos interferem no dia a dia do cidadão brasileiro. A preocupação com a gestão de pessoas e como conseguir melhores resultados são assuntos que permeiam a organização. Através do Processo de Avaliação de Desempenho – GDES, a empresa busca identificar a existência ou não de lacunas tanto relacionadas ao comportamento das pessoas quanto relacionadas aos resultados. Dentre as formas definidas para medir o resultado, nos ciclos 2013/2014 e 2012/2013 foram estabelecidos indicadores relacionados a produtividade da equipe e alocação. Deste modo, o presente trabalho, busca trazer à tona um pouco mais da realidade do DERJO.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008, p.55) o tipo de pesquisa aplicado neste estudo é caracterizado como levantamento de campo (survey), uma vez que o questionamento foi aplicado ao grupo de pessoas em que se desejava identificar ou não tais comportamentos. Além disso, esta pesquisa pode ser classificada ainda como pesquisa exploratória e descritiva, visto que se esperava obter uma visão geral das relações interpessoais e não se tinha disponível grande material de pesquisa

A técnica de investigação utilizada seguiu o método estatístico. De acordo com Gil (2008, p.17) este método permite determinar numericamente a probabilidade de acerto de determinada conclusão. O levantamento constitutivo dos termos, foi efetuado através de pesquisa bibliográfica e documental, cujo objetivo era investigar o que já se produziu sobre o assunto, e definir o que são os aspectos não-técnicos no contexto do presente trabalho.

De acordo com Vieira (2006, p.14), existe uma falsa dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, e no presente trabalho, de certa forma torna-se bastante evidente. Após o levantamento de campo survey, para coletar quantitativamente a percepção dos funcionários e gerentes, foi efetuada uma análise qualitativa dos dados obtidos, de modo a descrever a percepção dos envolvidos.

4.1 POPULAÇÃO ALVO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Este estudo foi direcionado ao corpo funcional ocupante do cargo analista, e corpo gerencial do SERPRO, lotados na Superintendência de Desenvolvimento (SUPDE), Departamento de Desenvolvimento do Rio de Janeiro (DERJO). A escolha deste grupo se deu em razão da autora exercer seu trabalho diário com esta equipe. O público-alvo a ser questionado totalizou 345 funcionários, destes 34 possuem função gerencial. A resposta ao questionamento foi opcional, porém esperava-se que pelo menos 183 pessoas respondessem, garantindo então margem de erro de

5% e grau de confiança de 95%, na amostra pesquisada. Este cálculo foi extraído de RAOSOFT (2014).

4.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para a definição constitutiva dos termos, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica. Para levantamento da percepção dos funcionários quanto às competências, foi aplicado um questionário (APÊNDICE A), respondido através do Google Drive e encaminhado para ao público-alvo através de um link por e-mail. Cada respondente acessou o formulário apenas uma vez para responder ao questionamento, e não houve identificação dos respondentes. O questionário foi dividido em sete agrupamentos englobando os principais aspectos motivacionais no trabalho. Para cada fator motivacional o respondente atribuiu dois valores: Valor Ideal (quanto ele considerava importante) e Valor Real (quanto ele percebia na realidade do DERJO).

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Gil (2008 p. 156) “a análise dos dados busca organizar os dados, ao passo que a interpretação visa dar sentido às respostas”. Deste modo, os dados coletados foram tabulados de modo a permitir a identificação ou não dos aspectos pesquisados. Os dados primários dos questionários permitiram identificar o quão são presentes ou não determinadas competências e estilo de liderança.

Uma das desvantagens do método de pesquisa survey está na ênfase em aspectos perceptivos, porém para este trabalho, a autora entendeu não se tratar de desvantagem pois o objetivo é coletar a percepção da população-alvo, trazendo luz ao viés qualitativo desta pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados a caracterização do instrumento de pesquisa utilizado para coletar os dados de percepção dos funcionários do DERJO bem como os resultados obtidos e respectiva análise.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

O questionário aplicado neste trabalho, extraído de Freitas *et* Belchior (2006), foi divido em sete agrupamentos, de acordo com Freitas (2006):

1. Ambiente de trabalho → neste grupo o foco está em se o ambiente de trabalho atende as necessidades básicas das pessoas.

2. Gerenciamento de pessoas → neste grupo o foco maior são os aspectos motivacionais relacionados com a habilidades humanas na gestão de projeto.

3. Trabalho em equipe → o quanto que os gerentes se esforçam para manter uma equipe coesa.

4. Sistema de recompensas e punições → avaliar o quanto tem sido eficaz o sistema de recompensas e punições.

5. Desenvolvimento de carreira → avaliar/identificar se tanto os gerentes quanto a organização estão atuando no desenvolvimento de carreira de seus profissionais.

6. O significado do trabalho → quanto maior a identificação com as atividades a serem executadas, maior é a motivação para executá-las. Deste modo, este grupo foca em identificar se a organização e os gerentes atuam de modo a propiciar esta identificação entre funcionário e tarefa.

7. Relação entre a organização e profissional → identificar o quanto os valores da organização estão em convergência com os valores dos funcionários.

A Tabela 1, abaixo, apresenta a classificação das notas atribuídas a cada pergunta efetuada, segundo Freitas (2006, p.87):

Tabela 1 – Classificação das notas atribuídas no questionário

Nota	Termo Linguístico IDEAL grau de relevância	Termo Linguístico REAL grau de satisfação
4	Totalmente Relevante (T)	Totalmente Satisfeito (T)
3	Muito Relevante (M)	Muito Satisfeito (M)
2	Relevante (R)	Satisfeito (S)
1	Pouco Relevante (P)	Pouco Satisfeito (P)
0	Irrelevante (I)	Insatisfeito (I)

Fonte: Freitas (2006, p.87)

Separada dos agrupamentos acima, foi incluído uma pergunta para indicar se a pessoa possui ou não função gerencial.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este questionário foi submetido, por um período de duas semanas, ao corpo de funcionários do cargo analista, e corpo gerencial do DERJO, totalizando um público-alvo de 345 pessoas. Os funcionários do cargo auxiliar e técnico não foram alvo da pesquisa.

Os resultados obtidos foram avaliados utilizando-se média aritmética para hierarquização dos dados obtidos.

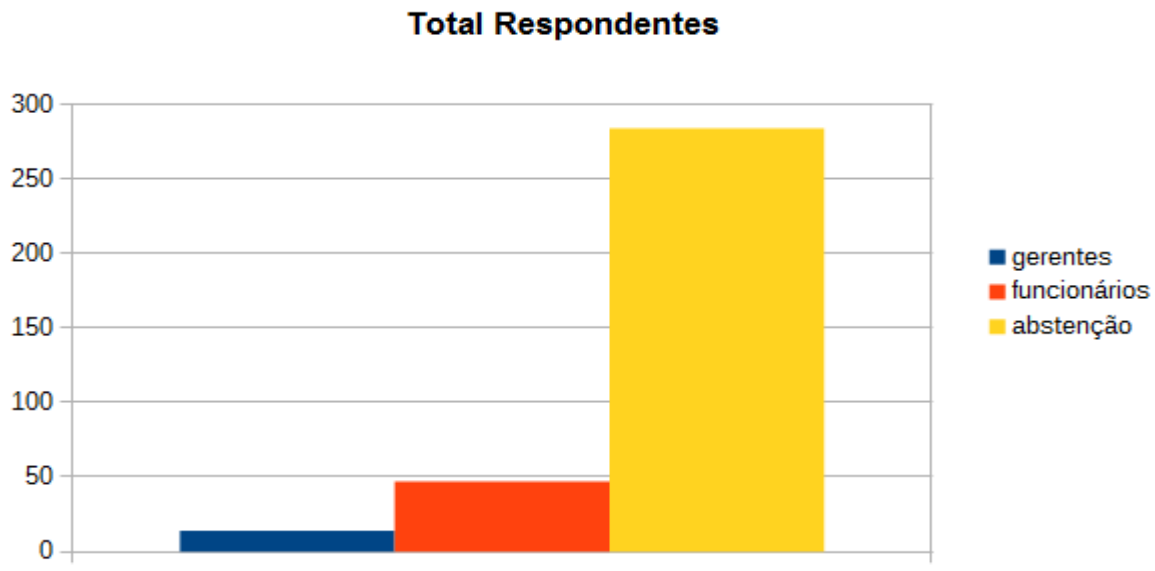
Para cada questão o avaliador deveria responder qual o valor real – valor percebido pelo avaliador como sua realidade para o qual atribui grau de relevância e satisfação no DERJO e qual o valor ideal – valor que o avaliador idealizado de como deveria ser no DERJO.

5.2.1 Análise sobre o total de respondentes

O gráfico, apresentado na Figura 1 mostra o quantitativo de pessoas do DERJO que responderam a pesquisa e o total de pessoas que se abstiveram.

Observa-se um elevado grau de abstenção, visto que o total respondentes representa 17,68% do público-alvo, que totalizavam 345 pessoas. Considerando a ocupação dos respondentes, observa-se que no corpo gerencial, que totalizam 34 pessoas, este percentual se eleva para 41,17% - 14 gerentes responderam a pesquisa. No corpo funcional, que totalizavam 311 pessoas, o percentual cai para 15,11% - 47 funcionários responderam a pesquisa.

Figura 1 – Gráfico Total de Respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

Diante deste quadro, as análises dos resultados obtidos nesta pesquisa, não poderão indicar que retrata uma probabilidade da situação real do DERJO, mas sim, um indicativo.

5.3 ANÁLISE DOS GRUPOS MOTIVACIONAIS

5.3.1 Visão Geral

Para cada grupo motivacional, a análise foi efetuada sobre três aspectos: resultado geral considerando o resultado como um todo; resultado das respostas do grupo gerencial e resultado das respostas do grupo de funcionários com cargo analista.

Resultado Geral

O quadro apresentado na Tabela 2 demonstra o resultado geral obtido com a aplicação do questionário.

Tabela 2 – Resultado Geral

	Valor Real	Valor Ideal
Ambiente de Trabalho	2.04	3.25
Gestão de Pessoas	2.04	3.34
Trabalho em Equipe	1.99	3.24
Sistema de Recompensas e Punições	1.06	3.30
Desenvolvimento da Carreira	1.51	3.35
Significado do Trabalho	2.32	3.40
A organização e o Profissional	1.37	3.15

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Tabela 2, percebe-se que o grupo motivacional com melhor resultado real e ideal é o que trata do Significado do Trabalho, com média real de 2,32 e média ideal 3,40.

Observa-se também que, os grupos motivacionais que apresentaram os menores resultados, tanto real quanto ideal, são os que tratam sobre “Sistema de

Recompensas e Punições” e “A organização e o Profissional”, respectivamente, quando analisada a realidade do DERJO.

Resultado do Corpo Gerencial

O resultado considerando somente o grupo de gerentes que responderam a pesquisa, pode ser visto na Tabela 3, abaixo:

Tabela 3 – Resultado Geral – corpo gerencial

	Valor Real	Valor Ideal
Ambiente de Trabalho	1.88	3.11
Gestão de Pessoas	1.83	3.33
Trabalho em Equipe	1.94	3.21
Sistema de Recompensas e Punições	1.17	3.28
Desenvolvimento da Carreira	1.80	3.48
Significado do Trabalho	2.67	3.60
A Organização e o Profissional	1.55	3.04

Fonte: Elaborado pela autora

Neste universo o grupo motivacional Significado do Trabalho também apresentou melhor resultado real e ideal. E também o menor resultado ficou com os grupos motivacionais “Sistema de Recompensas e Punições”, para o valor real e “A Organização e o Profissional”, para o valor ideal.

De modo geral, a percepção dos funcionários ocupantes do cargo gerencial, indica pouca satisfação na maioria dos grupos motivacionais. No caso em especial do grupo motivacional Sistema de Recompensas e Punições, este resultado talvez possa ser atribuído ao processo de promoção por mérito, uma vez que para os ocupantes de função gerencial, tanto o número de vagas quanto a proporção dos promovidos são inferiores quando comparadas aos funcionários que não ocupam função gerencial.

Resultado do Corpo de Funcionários sem função gerencial

Analisando o grupo de funcionários sem função gerencial, temos:

Tabela 4 – Resultado Geral – funcionários que não ocupam função gerencial

	Valor Real	Valor Ideal
Ambiente de Trabalho	2.08	3.29
Gestão de Pessoas	2.10	3.35
Trabalho em Equipe	2.00	3.25
Sistema de Recompensas e Punições	1.02	3.30
Desenvolvimento da Carreira	1.43	3.31
Significado do Trabalho	2.21	3.35
A Organização e o Profissional	1.31	3.19

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apresentados na Tabela 4, demonstram que se não considerarmos o corpo gerencial, o grau de satisfação é um pouco maior. O menor resultado real também foi para grupo Sistema de Recompensas e Punições, com resultado 1.02. Na visão dos funcionários, este resultado pode indicar que o DERJO não tem dado a devida importância para o assunto. O grupo Significado do Trabalho, também o obteve o melhor resultado.

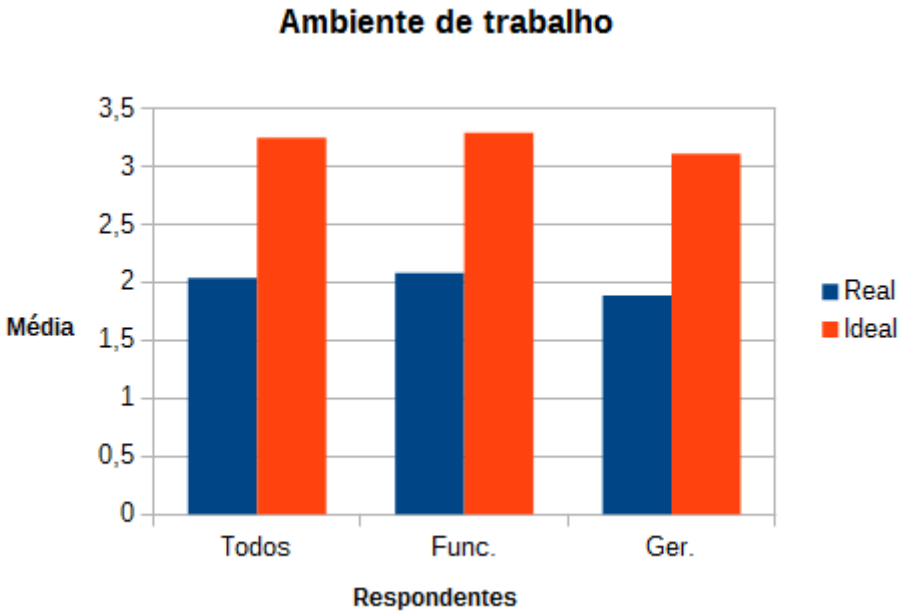
De modo geral tanto o grupo “Sistema de Recompensas e Punições” quanto o grupo “Significado do Trabalho”, foram os grupos considerados pelos respondentes como os extremos que contribuem para a motivação e comprometimento das pessoas no DERJO.

Nas seções seguintes, serão explorados um pouco mais os resultados de cada grupo.

5.3.2 Grupo Motivacional – Ambiente de Trabalho

O resultado do questionamento sobre este grupo, demonstrou, que de modo geral a percepção da realidade de todos os funcionários, independente da função, vide Tabela 2, indica satisfação, 2.04, porém distante do ideal almejado por este grupo, 3.25, que seria “muito satisfeito”. A Figura 2 demonstra a representação gráfica dos resultados para este grupo.

Figura 2 – Gráfico Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Observando o resultado do grupo de respondentes ocupantes da função gerencial, 1.88, vide Tabela 3, a realidade percebida é de pouca satisfação. Embora as razões deste resultado, não podem ser inferidos neste trabalho, este resultado se contrapõe à colocação de (SCHEIN, 1982 *apud* FREITAS, 2006 p.74) “os gerentes devem procurar mecanismos para tornar o ambiente tranquilo, alegre e saudável, atendendo às necessidades básicas no ambiente físico disponibilizado para o trabalho das pessoas.” Ou seja, este resultado pode indicar que os gerentes não estão conseguindo garantir para suas equipes um ambiente salutar de trabalho.

Identificar o por quê de os gerentes estarem pouco satisfeitos, com o ambiente que de algum modo, eles dão a sustentação para ser mantido, pode ser relevante para o DERJO, em especial para uma possível melhoria de clima organizacional do departamento.

Onze aspectos foram apresentados, a fim de identificar o quanto que poderiam contribuir positivamente ou negativamente para os resultados do DERJO. A Tabela 5 apresenta estes aspectos, bem como a média geral, dos resultados obtidos para cada aspecto.

Tabela 5 – Aspecto Motivacional – Ambiente de Trabalho

	Valor Real	Valor Ideal
1.Existe uma preocupação dos responsáveis pela área em fornecer, em um menor tempo possível, um ambiente adequado para que cada profissional execute suas atividades.	1.98	3.39
2.O espaço físico de trabalho alocado para cada profissional, e os recursos disponíveis, são adequados para a realização de suas atividades.	2.68	3.55
3.Os recursos necessários para que o profissional realize suas atividades são disponibilizados no menor tempo possível.	1.85	3.39
4.O ambiente de trabalho permite, de maneira satisfatória, que o profissional se concentre em suas atividades individuais.	1.85	3.29
5.O ambiente de trabalho permite, de maneira satisfatória, a realização de grandes e pequenas reuniões ocasionais em locais propícios.	2.19	3.32
6.O ambiente de trabalho permite a concentração de profissionais em um local específico para a realização de atividades extra-trabalho (conversas para descontrair, almoços, eventos de aniversário, etc).	2.04	3.06
7.Os fatores físicos (odor desagradável, barulho excessivo, aglomeração, etc) e ambientais (pouca iluminação, situação de tensão excessiva, segurança inadequada, ambiente dispersivo, etc) que degradam ou arriscam a saúde, a segurança dos profissionais, ou a efetividade do ambiente de trabalho, são constantemente identificados e corrigidos.	1.88	3.32
8.As fontes de frequentes interrupções ou distrações (toques telefônicos, reuniões excessivas, etc) que degradam a efetividade e o crescimento da eficiência no ambiente de trabalho, são constantemente identificadas e minimizadas ou, até mesmo, eliminadas.	1.62	3.11

9.O ambiente de trabalho permite uma vista agradável do ambiente externo	2.04	2.90
10.O profissional possui liberdade para transformar o seu ambiente de trabalho individual em um ambiente que seja a sua cara.	2.29	3.03
11.O (A) gerente trabalha para garantir um ambiente de trabalho saudável para a equipe, onde os membros possam se sentir confiantes, seguros, reconhecidos e tenham afinidade com as atividades que desempenham. Tirando, assim, o melhor de cada um.	1.96	3.36

Fonte: Elaborado pela autora

O aspecto com pior resultado real, foi a pergunta 8 com 1.62, referente a quantidade de interrupções e distrações ao passo que o melhor resultado foi a pergunta 2 com 2.68, que se refere ao espaço físico disponível. Quanto as interrupções e distrações, talvez seja devido à disposição física das estações de trabalho, visto que atualmente não existem mais divisórias altas que separem as equipes de trabalho. De qualquer modo, este é um aspecto que merecesse ser pesquisado pelo DERJO, a fim de identificar suas causas. Considerando que grande parte do trabalho é mental, atentar para o nível de ruído ou de interrupções submetidas às equipes é de suma importância, não somente para melhorar produtividade, por exemplo, mas também para manter o ambiente saudável, uma vez que o trabalho mental desempenhado pelos analistas do DERJO, é predominantemente intelectual, criativo. É mister, que o ambiente disponibilizado para este tipo de trabalho, seja o mais agradável possível.

Com relação a pergunta 8, referente ao espaço físico, que obteve melhor resultado real, 2.68 e melhor resultado ideal 3.55, apesar de o resultado indicar satisfação, há espaço para proposição de melhorias, considerando a diferença entre o resultado real e o resultado ideal. No momento atual, o SERPRO, vive uma mudança organizacional com a introdução de práticas em conformidade com o paradigma das metodologias ágeis. Uma destas mudanças, prevê alterações na disposição física do mobiliário e das estações de trabalho das pessoas, e para tal, algumas equipes, espalhadas por todas as regionais onde há atuação da SUPDE,

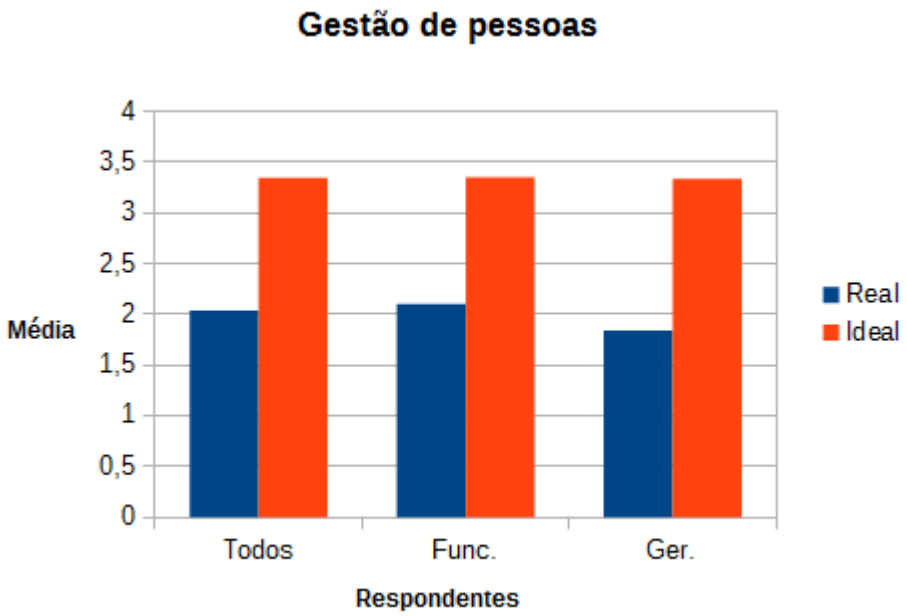
inclusive no DERJO, estão atuando como “pilotos” desta iniciativa. A experiência destas equipes pilotos poderá fornecer insumos para que o DERJO, implemente melhorias no ambiente de trabalho.

5.3.3 Grupo Motivacional – Gestão de Pessoas

Para tentar identificar o quanto a gestão de pessoas influencia na motivação e comprometimento das pessoas oito aspectos motivacionais foram questionados, todos relacionados ao exercício da função gerencial.

A Figura 3 considerando às colunas referentes a percepção real, mostra que o corpo gerencial está pouco satisfeito com suas chefias, com resultado 1.83, vide Tabela 3, e que o corpo funcional está no limite entre satisfação e pouca satisfação, com resultado 2.10, vide Tabela 4. Observando às colunas do idealizado, nota-se que há espaço para melhoria, uma vez que o almejado por todos os respondentes é algo próximo a satisfação total.

Figura 3 – Gráfico Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 6 nos permite observar que o fator que mais contribui para esta pouca satisfação, é a pergunta 17 com resultado 1.55. Ou seja, a baixa autonomia dos gerentes para constituir suas equipes, pode influenciar negativamente a equipe como um todo. Pode se inferir que, uma vez que o gerente não escolhe seus liderados, não necessariamente ele terá uma equipe composta de pessoas com conhecimentos complementares umas às outras. Nestes casos, pode-se constituir equipes com deficiência de competências, e estas deficiências não necessariamente podem ser supridas pelo grupo. Talvez, por esta razão, a pergunta 12 tenha recebido o maior valor ideal, visto que o gerente deve possuir habilidades interpessoais para extrair o melhor de cada um.

Tabela 6 – Aspecto Motivacional – Gestão de Pessoas

	Valor Real	Valor Ideal
12.O (A) gerente possui habilidades específicas para lidar com as pessoas que se encontram subordinadas a ele (a), despertando as qualidades e cultivando a singularidade de cada uma delas em proveito do projeto.	2.08	3.45
13.O (A) gerente toma uma postura encorajadora permitindo que as pessoas que se encontram subordinas a ele (a) possam se permitir errar ao invés de criar um ambiente que não permita erros.	2.14	3.42
14.O (A) gerente avalia as pessoas não só por suas características estáveis (quanto código eles podem escrever ou quanta documentação eles podem produzir), mas sim pela capacidade de se adaptarem a possíveis mudanças.	2.18	3.40
15.O (A) gerente evita o estabelecimento de prazos inatingíveis, evitando assim que a equipe cumpra horas intermináveis de trabalho, sacrificando sua vida pessoal em prol do trabalho, e garantindo a qualidade dos produtos desenvolvidos.	1.95	3.42
16.O (A) gerente trabalha como tendo um alto grau de compreensão das emoções das pessoas, evitando que sua equipe trabalhe sob pressão e alimentando a autoestima de cada um.	1.95	3.37
17.O (A) gerente possui uma participação significativa na contratação de novos profissionais para a equipe a qual ele (a) lidera.	1.55	3.06
18.O (A) gerente mantém uma presença constante ao longo do projeto, participando de todas as reuniões importantes e acompanhando, atentamente, os problemas mais importantes.	2.44	3.40

19.O (A) gerente entende e respeita a maneira como cada profissional melhor se comunica (e-mail, celular, etc.) e melhor aprende (auditivo, visual ou tátil), percebendo-os e utilizando-os sempre que possível.	2.01	3.21

Fonte: Elaborado pela autora

O aspecto com melhor resultado real, é a pergunta 18, com média indicando satisfação, 2.44, em relação a presença do gerente nas atividades das áreas. Esta pesquisa não teve por objetivo identificar o estilo de liderança predominante no DERJO, mas talvez, efetuar uma investigação neste sentido possa indicar um caminho para a interpretação deste resultado. A satisfação com relação a presença do gerente, encontra eco no artigo de Hill (1999), que diz que um gerente não deve saber simplesmente gerenciar sua equipe, mas também gerenciar o contexto que a mesma se situa. Ora, um gerente presente, pode efetuar melhores correlações entre as necessidades da sua equipe, e a forma de atender estas necessidades.

O resultado deste grupo motivacional deve ser observado com cuidado, pois, existe um componente subjetivo na atuação do corpo gerencial do DERJO, no que se refere a Gestão de Pessoas. Pode haver por exemplo, líderes mais autoritários, líderes com mais habilidades humanas, etc. O resultado do grupo, indicando o limiar da satisfação e pouca satisfação, 2.04, conforme Tabela 2, pode indicar que há necessidade de rever não somente a prática gerencial do DERJO, mas também os pilares em que a mesma se sustenta. De acordo com Freitas (2006, p. 76) “a maioria dos gerentes concentra-se no lado técnico e não humano do trabalho […] porque as interações humanas são complicadas e seus efeitos não são bem claros.” Freitas (2006) menciona ainda que, muitos gerentes foram alçados a esta função devido ao bom desempenho apresentado como executores de tarefas e não necessariamente por terem apresentado habilidades e preparo para o gerenciamento. Esta afirmativa encontra eco no SERPRO e em especial no DERJO, visto que uma das formas de reconhecimento por um trabalho bem desempenhado é a ascensão à função gerencial.

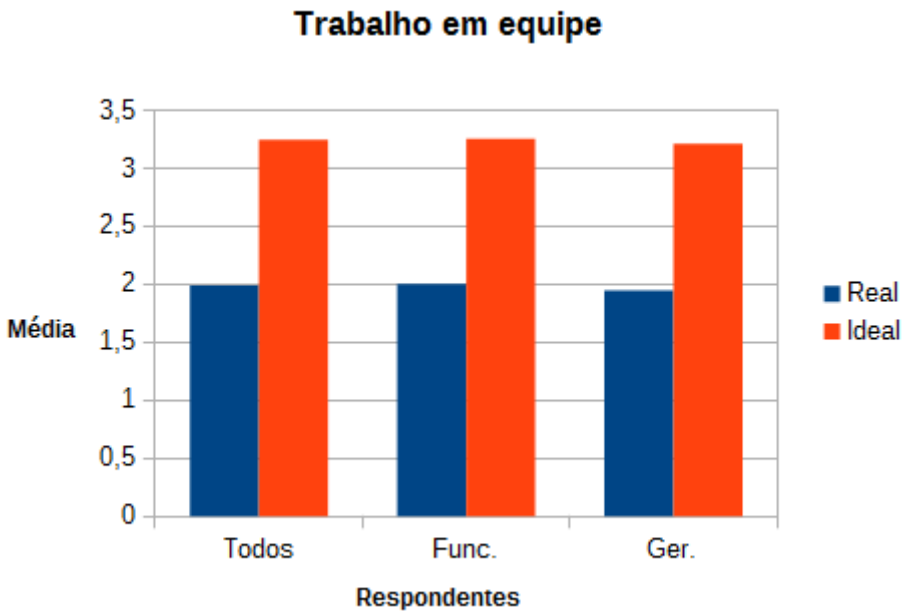
5.3.4 Análise do grupo motivacional – Trabalho em Equipe

Podemos observar pela Figura 4 que o sentimento de equipe, pode não estar efetivamente consolidado no DERJO. De modo geral, o resultado deste grupo, 1.99, vide Tabela 2, está no limite entre pouca satisfação e satisfação, com pequena variação se olharmos somente o corpo gerencial, cujo resultado foi 1.94, vide Tabela 3, ou somente o corpo de funcionários sem função gerencial, com resultado 2.00, vide Tabela 4.

Este resultado pode indicar também, que no DERJO, existem grupos de trabalho e não equipes. Nos grupos de trabalho, o desempenho é decorrente da atividade realizada individualmente, o foco do resultado e a prestação de contas são individuais. Nas equipes não. Nestas o desempenho é produto da soma dos resultados individuais e coletivos, tanto foco dos resultados quanto a prestação de contas são coletivas.

Além disso, Katzenbach (2003, p.1) diz que “o trabalho em equipe representa um conjunto de valores que encoraja seus componentes a ouvir e a responder de modo construtivo aos pontos de vista de outras pessoas”. Ou seja, a construção e manutenção de uma equipe é responsabilidade de todas as pessoas da equipe.

Figura 4 – Gráfico Trabalho em Equipe



Fonte: Elaborado pela autora

Observando a Tabela 7, o aspecto motivacional com resultado mais baixo é a pergunta 26, com 1.29, que trata sobre a autonomia das pessoas nas equipes, ou seja, autonomia para participar desta ou daquela equipe, participar deste ou daquele projeto. Este resultado merece atenção, não somente por estar próximo a insatisfação, mas porque a base das atividades no DERJO está na relação entre as pessoas. Outro aspecto importante a ser considerado, é que este baixo resultado, também é percebido no corpo gerencial, sugerindo que os gerentes do DERJO também não se percebem como equipe em relação aos seus pares.

O aspecto motivacional que apresentou melhor resultado, 2.32, foi a pergunta 23, que aborda a forma como gerentes atuam na resolução de problemas. Este resultado, pode indicar que de algum modo, o corpo gerencial do DERJO, têm percepção que o resultado de equipe, ou seja, o desempenho coletivo é mais importante que o desempenho individual. Esta percepção é reforçada por Freitas (2006, p. 79) quando diz que “o propósito de uma equipe não é a consecução do objetivo, mas sim o alinhamento do objetivo”

Tabela 7 – Aspecto Motivacional – Trabalho em Equipe

	Valor Real	Valor Ideal
20. A equipe de trabalho é uma equipe coesa e consolidada, onde todos os membros estão focados no mesmo objetivo.	2.08	3.42
21. O (A) gerente se preocupa em fornecer oportunidades frequentes e fáceis para que a equipe se torne e se mantenha coesa, sendo bem-sucedida em conjunto, evitando, para isso, a rotatividade de seus membros, e procurando realocar aqueles membros que interferem na consolidação em outra equipe.	2.06	3.37
22. O (A) gerente utiliza a experiência, as habilidades e o conhecimento de cada membro da equipe, a fim de garantir o sucesso dos projetos e o crescimento de cada profissional com o resultado dos trabalhos.	2.24	3.37
23. O (A) gerente, ao se deparar com problemas que impactam no desempenho da equipe, como atraso nos prazos, foca sua atenção na resolução do problema, trazendo-o para toda a equipe, ao invés de se preocupar com a falta de progresso.	2.32	3.36
24. Os membros de uma equipe são designados sempre que possível a fazerem parte somente dessa equipe e não possuem seus tempos fragmentados entre outras equipes.	1.88	3.19
25. O (A) gerente evita que os membros da equipe saibam que estão sendo “gerenciados”, permitindo que a mesma trabalhe com sinergia, tendo autonomia para que seus integrantes possam exercer plenamente seus talentos em suas áreas de competências	2.04	3.16
26. Os membros da equipe possuem autonomia, sempre que possível, para escolherem o projeto e as pessoas com as quais desejam trabalhar.	1.29	2.83

Fonte: Elaborado pela autora

Talvez a estrutura organizacional do SERPRO, oscilando entre organização funcional e matricial fraca, possa contribuir para esta percepção de Trabalho em Equipe. O gerente funcional, embora possua autoridade sobre a equipe, esta autoridade não se configura efetivamente quando da escolha dos membros da equipe subordinada a ele.

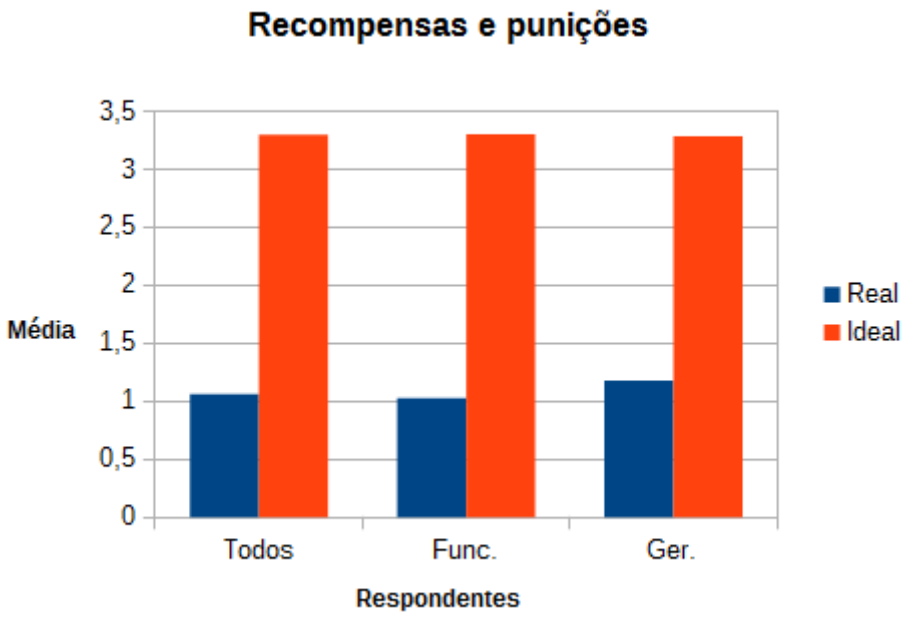
Outro aspecto que pode ser considerado neste grupo, que faz com que a importância do mesmo seja aumentada, é o direcionamento do SERPRO para o uso de metodologias ágeis, visto que algumas das premissas do manifesto ágil, são

relacionadas às equipes auto-organizadas e comunicação facilitada. MANIFESTO ÁGIL (2014).

5.3.5 Análise do grupo motivacional – Sistema de Recompensas e Punições

Este grupo apresentou o pior resultado real, o que pode indicar um importante fator que vêm influenciando negativamente o DERJO, tanto sob a ótica da motivação quanto sob a ótica do comprometimento. A Figura 5, mostra que no corpo de funcionários que não ocupam função gerencial, esta percepção é um pouco pior em relação aos funcionários do corpo gerencial. Nos ocupantes de função gerencial o resultado deste grupo foi 1.17, conforme Tabela 3, e nos demais funcionários o resultado foi 1.02, vide Tabela 4. Ou seja, nos grupos o resultado está muito próximo da insatisfação. Através desta Figura 5, pode-se observar também o elevado valor ideal que todos os funcionários depositam neste grupo.

Figura 5 – Gráfico Sistema de Recompensas e Punições



Fonte: Elaborado pela autora

Seis aspectos foram questionados, com objetivo de identificar o quanto poderiam influenciar positiva ou negativamente o DERJO. Destes aspectos, o resultado real com menor valor foi a pergunta 30, que obteve 0.86, e trata sobre a tangibilidade e intangibilidade das recompensas e dos acordos estabelecidos antes do início de um trabalho específico, por exemplo em um projeto. Por outro lado, a pergunta 29, que versa sobre o reconhecimento demonstrado pelo gerente obteve o melhor resultado, 1.45, vide Tabela 8. De qualquer modo, não se pode considerar uma contradição, visto o resultado médio do grupo, 1.06, vide Tabela 2, porém pode indicar que de algum modo, o DERJO e seu corpo gerencial, estão atuando em algum nível para que o sistema de recompensas e punições seja um fator que não contribua tão negativamente para a motivação e comprometimento.

Tabela 8 – Aspecto Motivacional – Sistema de Recompensas e Punições

	Valor Real	**Valor Ideal**
27. O DERJO proporciona a todos os profissionais remunerações e benefícios baseados em suas contribuições para os valores da organização, motivando e recompensando as habilidades e os comportamentos que a organização considera vital para o seu sucesso.	1.00	3.40
28. O DERJO adota uma estratégia de compensação, ou de punição organizacional, desenvolvendo-a, comunicando-a, revisando-a e documentando-a através de um plano de compensação e ajustando-a, quando necessário, a fim de corrigir possíveis injustiças.	0.95	3.26
29. O gerente de projeto constantemente procura oportunidades para reconhecer, com sinceridade, os esforços e as habilidades de seus subordinados, buscando recompensas apropriadas.	1.45	3.39
30. O DERJO oferece, apropriadamente, incentivos tangíveis (aumento da gratificação, aumento salarial, etc) e intangíveis (elogio ou reconhecimento público) a cada membro da equipe, quando praticarem comportamentos considerados desejáveis para a organização e que estejam de acordo com as limitações físicas ou psicológicas do profissional. Isto deve ser comunicado pelo gerente, no início do projeto.	0.86	3.37
31. As recompensas adotadas pelo DERJO vão ao encontro das suas necessidades e expectativas.	0.95	3.39
32. O DERJO utiliza um sistema de punições tendo como	1.13	2.96

finalidade primordial suprimir comportamentos considerados indesejáveis ou contraproducentes (absenteísmo, abandono e baixo desempenho) para o alcance dos objetivos organizacionais.		

Fonte: Elaborado pela autora

Uma questão que pode ser considerada relevante e que pode estar contribuindo para o resultado deste grupo, pode ser os atuais planos de cargos e salários vigentes. O SERPRO atualmente possui 3 planos de cargos e salários, de acordo com SERPRO-GESTÃO (2014) a saber:

- Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários – PACCS → implantado em julho de 1972. Novos funcionários não são admitidos neste plano e atualmente há aproximadamente cerca de 15 pessoas, em todo o SERPRO neste plano.

- II Regimento de Administração de Recursos Humanos do Serpro – RARH2 → implantado em 1997, após revisão da primeira versão datada de 1989. Novos funcionários não são admitidos neste plano.

- Plano de Gestão de Carreiras do Serpro – PGCS → implantado em 2008, atualmente todos os novos funcionários são admitidos neste plano.

Nos três planos, a depender da verba disponível, ocorre anualmente um processo de promoção por mérito. O processo de promoção por mérito ocorre após o encerramento do processo de avaliação de desempenho – GDES, cujo resultado contribui para o resultado da promoção por mérito. A promoção por mérito é então aplicada aos funcionários que de alguma forma se destacaram no período avaliado. Não é objetivo deste trabalho analisar estes processos, porém considerando o resultado obtido, sugere-se que o DERJO, possa atuar junto a outras esferas do SERPRO, para que este aspecto possa ser melhor observado. Robbins (2002, p.259) diz que “avaliações individuais de desempenho, remuneração fixa, incentivos individuais e outras práticas semelhantes não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.” Considerando que o mérito é

atribuído individualmente, talvez este possa ser um aspecto que devesse ser melhor estudado.

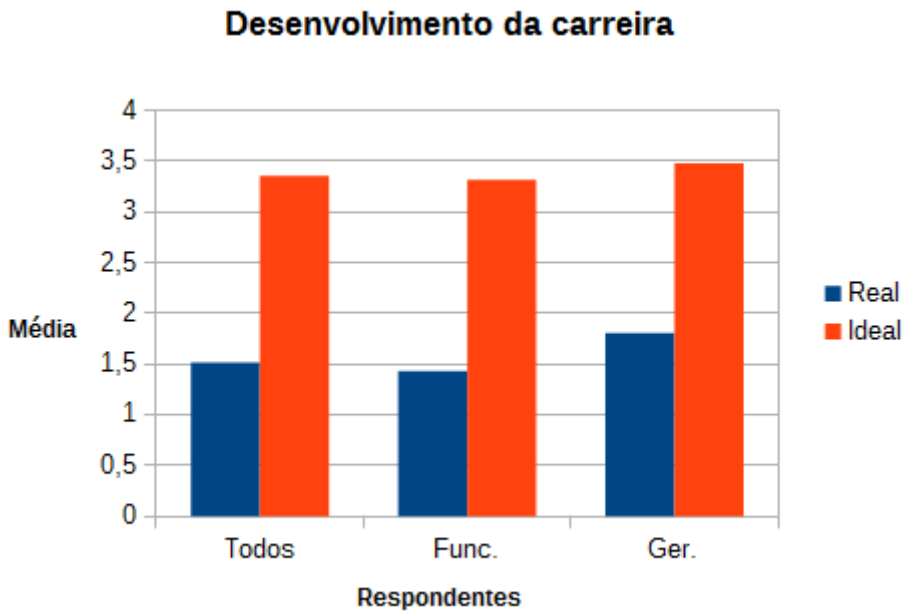
Porém, não somente a promoção por mérito pode ser um dos fatores a contribuir para este resultado. Talvez outros tipos de recompensa devam ser analisados, tanto no âmbito do DERJO, quanto no âmbito do SERPRO como um todo, uma vez que estes incentivos podem extrapolar o que esta sob a governança do departamento.

Outro aspecto que pode ser considerado, e que possivelmente tenha contribuído para o resultado deste grupo, pode ser o estilo de gestão voltado para indicadores de resultado. Nos últimos anos, até meados 2014, o direcionamento estratégico do SERPRO, em especial na Diretoria de Desenvolvimento – DIDES, foi fortemente baseado em resultados, que serviram não somente para indicar o quanto se atingiu de determinada meta, mas também para ranquear as equipes e os departamentos de desenvolvimento. Apesar de antes do final ciclo GDES 2013/2014 a diretoria ter anunciado a mudança de foco neste estilo de gestão, pode ser que seus efeitos ainda estejam muito recentes e não estejam refletidos nos resultados deste grupo motivacional.

5.3.6 Análise do grupo motivacional – Desenvolvimento da Carreira

Este grupo motivacional apresentou um baixo resultado real, 1.51, e alto valor ideal, 3.35, como pode ser observado na Tabela 2. Analisando a Figura 6, o corpo de funcionários que não ocupa função gerencial, indica que este grupo tem menos satisfação no desenvolvimento da carreira, com resultado 1.43, vide Tabela 4 do que o corpo gerencial, que obteve resultado 1.80, vide Tabela 3.

Figura 6 – Gráfico Desenvolvimento da Carreira



Fonte: Elaborado pela autora

Quatro aspectos motivacionais foram questionados, vide Tabela 9 e todos apresentaram resultado de pouca satisfação real versus um ideal de muita satisfação.

Este resultado é interessante, porque segundo Freitas (2006, p.82) "[…] o desenvolvimento da carreira não depende apenas do profissional, tanto o gerente como a organização possui uma responsabilidade significativa no desenvolvimento da carreira [...]". Como todos os aspectos questionados focaram na ação do gerente, talvez um indicativo para analisar melhor este grupo, seja investigar também o quanto que individualmente as pessoas têm atuado no planejamento de sua carreira.

Sob a ótica do aspecto motivacional que apresentou melhor resultado, com 1.73, a pergunta 33, retrata que de certo modo, o DERJO pode até estar atuando para promover o desenvolvimento dos seus funcionários, porém muito timidamente ou com foco disperso.

Tabela 9 – Aspecto Motivacional – Desenvolvimento da Carreira

	Valor Real	Valor Ideal
33. O DERJO investe na capacitação constante dos profissionais	1.73	3.49
34. O DERJO, ou o gerente, executa em intervalos periódicos avaliações dos profissionais e exibem os resultados gerados	1.47	3.26
35. O DERJO garante que os profissionais possuam oportunidades de desenvolver as competências de mão de obra necessárias ao alcance de suas aspirações profissionais.	1.50	3.37
36. O DERJO adota oportunidades de carreiras graduadas, a fim de apoiar a promoção e o crescimento das competências de mão de obra necessárias para a execução de suas atividades de negócio.	1.34	3.29

Fonte: Elaborado pela autora

Robbins (2002) relata que nos últimos anos houve grandes mudanças na área de recursos humanos, relacionadas ao desenvolvimento da carreira. Se antes, a visão era paternalista, onde as empresas ofereciam treinamentos e oportunidades e os funcionários davam em troca seu trabalho e lealdade, hoje já não é mais assim. É parte das responsabilidades do funcionário manter seus conhecimentos atualizados. Por outro lado, a empresa deve compartilhar com seus funcionários suas metas e estratégias, para que o mesmo possa se preparar. Uma outra abordagem, por parte das empresas, é oferecer assistência financeira e tempo, para que os funcionários se eduquem e aprimorem suas habilidades tanto técnicas quanto pessoais.

Outro olhar que se pode ter para este resultado, pode estar relacionado ao encarreiramento. No SERPRO, as carreiras, independente do plano ao qual o funcionário se encontra, são divididas em três níveis chamados “classe”. A classe 1 é a classe de entrada para todos os funcionários. O ingresso nas classes superiores, da classe 1 para a classe 2 e da classe 2 para a classe 3, é realizado por meio de concurso interno e é condicionado a existência de vagas. No PGCS, a distribuição dos funcionários entre as classes, prevê a seguinte proporção: 30% na classe 1, 40% na classe 2 e 30% na classe 3. Em todas as classes, existe o encarreiramento

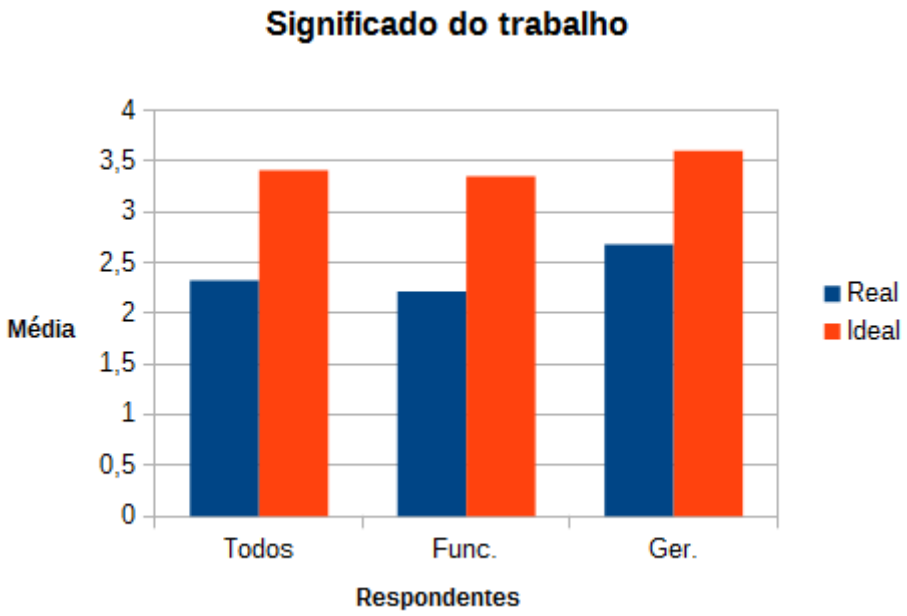
dos níveis, chamado referência, no RARH2, ou degrau salarial, para o PGCS. Atualmente, quando uma pessoa é contratada no SERPRO, ela ingressa no primeiro degrau salarial da classe 1. Ao longo dos anos, ou por mérito ou por tempo de serviço, o funcionário vai galgando novas referências/degraus salariais, e consequentemente aumento de remuneração. Com o passar do tempo, este funcionário atinge o ápice de sua classe e somente poderá continuar progredindo no encarreiramento caso haja processo seletivo interno. Considerando que as diversas contratações de funcionários, ocorridas nos últimos anos, e ausência de processo seletivo para mudança de classe, há a percepção de que a distribuição entre as classes não está uniforme, e este pode ser um fator que contribua para a pouca satisfação e consequentemente baixa motivação e comprometimento.

5.3.7 Análise do grupo motivacional – Significado do Trabalho

Embora o grupo Significado do Trabalho tenha apresentado o melhor valor real – 2.21, e o melhor valor ideal – 3.40, vide Tabela 2, este resultado deve ser observado como indícios de que a percepção das pessoas em relação ao trabalho oferecido a elas, pelo DERJO, pode ser aprimorada.

Através do gráfico apresentado na Figura 7 observa-se que a diferença entre a realidade percebida no DERJO e a percepção idealizada oscila entre satisfeito e muito satisfeito. Este resultado pode sugerir, que Significado do Trabalho é um importante fator não técnico, que vêm contribuindo para os resultados do DERJO. Considerando apenas a percepção real, observa-se que o grupo de respondentes que ocupam função gerencial, com resultado 2.67,vide Tabela 3 avaliam o departamento um pouco melhor em relação ao grupo que não ocupa função gerencial, com resultado 2.21, vide Tabela 4, apesar de ambos demonstrarem satisfação.

Figura 7 – Gráfico Significado do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Considerando cada pergunta efetuada neste grupo, observa-se na Tabela 10 que o aspecto motivacional com resultado real mais baixo é a pergunta 40, que trata da relação entre gerente e corpo funcional. Este resultado pode demonstrar que na realidade do DERJO, seu corpo gerencial não tem dado a devida atenção a prática do feedback ou o tem realizado de forma pouco efetiva para com seus subordinados. Um feedback, eficaz deve propiciar ao funcionário a percepção de um julgamento justo, sinceridade por parte do avaliador, além de ser realizado num clima de construtivo. Talvez estas características não estejam de fato sendo percebidas pelos gerentes, ao darem feedback para seus funcionários, o que pode estar contribuindo para este resultado. Outro fato que deve ser considerado, é a frequência do feedback. É importante que a prática do feedback seja uma constante no dia a dia, porém pode ser que no DERJO, os gerentes somente o estejam realizando no período formal da avaliação de desempenho.

Tabela 10 – Aspectos Motivacionais – Significado do Trabalho

	Valor Real	Valor Ideal
37.Você se identifica com a tarefa que lhe foi designada, no que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que você possui do resultado.	2.52	3.45
38.Seu gerente, ao designar a tarefa para você, deixa claro sobre a importância da execução da mesma em relação a você, à organização e à sociedade.	2.32	3.31
39.Você possui autonomia, ou seja, liberdade para planejar e executar o seu trabalho e se sentir responsável pelos seus resultados.	2.57	3.47
40.Seu gerente fornece, constantemente, feedback para você referente à qualidade e à quantidade do seu desempenho.	1.86	3.39

Fonte: Elaborado pela autora

Um outro aspecto importante é a pergunta 39, cujo resultado ideal, 3.47, pode indicar que os funcionários, de modo geral, embora estejam satisfeitos com o grau de autonomia entendem que esta poderia ser ampliada. Este resultado pode indicar também que o DERJO vem dando atenção, mesmo que insuficiente, para o que o trabalho significa para a motivação das pessoas. De acordo com Bergamini (2003), é importante entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem, pois o trabalho além de conectar o indivíduo com o mundo real, propicia a este indivíduo a expectativa de realização de seus ideais. Esta percepção, torna as pessoas mais felizes e tende a deixá-las mais motivadas para o trabalho. Talvez, com a adoção de práticas ágeis, em curso atualmente no SERPRO, o aprimoramento deste aspecto esteja em curso.

5.3.8 Análise do grupo motivacional – A Organização e o Profissional

O resultado obtido neste grupo, 1.37 – vide Tabela 2, foi o segundo mais baixo, ao ranquearmos os grupos analisados. Quando observamos sob a ótica do corpo gerencial o resultado é 1.55, vide Tabela 3. Sob a ótica dos funcionários, o

resultado foi 1.31, vide Tabela 4. De modo geral, este resultado pode indicar a existência de dissonância entre o que é valor para o DERJO e o que é valor para seu corpo funcional, independente de ocupar função gerencial ou não. Esta dissonância, traz prejuízos para o clima organizacional, favorecendo o baixo comprometimento e envolvimento com o trabalho.

Figura 8 – Gráfico A organização e o profissional

Fonte: Elaborado pela autora

O aspecto motivacional que apresentou nível mais baixo de satisfação, foram as perguntas 44 e 45, que tratam sobre as políticas de crescimento interno e participação nas decisões respectivamente, com 1.08 e 1.09 de pontuação, conforme pode ser observado na Tabela 11. Por outro lado, o melhor resultado ideal também foi para a pergunta 44, neste quesito junto com as perguntas 41 e 42, que versam sobre autonomia e crescimento pessoal e profissional.

Tabela 11 – Aspecto Motivacional – A Organização e o Profissional

	Valor Real	Valor Ideal
41. O DERJO evita um crescimento da entropia corporativa, ou seja, uniformidade nos padrões de comportamento, de atitude, de aparência e de processo de pensamento de seus profissionais, permitindo que esses profissionais sejam eles mesmos.	2.01	3.24
42. O DERJO exibe uma atitude de preocupação constante em apresentar o melhor ambiente de trabalho, investindo bastante no crescimento pessoal e profissional, onde o empregado pode vislumbrar o alcance de altos postos, oferecendo atividades extra-trabalho, como eventos sociais, etc.	1.18	3.24
43. O DERJO adota uma metodologia de trabalho flexível, isto é, permite que seus profissionais possam executar algumas atividades não contempladas na metodologia, quando se justificar.	1.54	3.08
44. O DERJO adota fortemente políticas que incentivam o crescimento pessoal do funcionário, ao invés de políticas que direcionem ações para a conformidade a padrões e normas estabelecidas.	1.08	3.24
45. O DERJO estimula a participação dos empregados em decisões internas.	1.09	3.09
46. A dinâmica de atuação dos profissionais lotados no DERJO permite que haja convergência entre seus valores pessoais (do respondente) e os da organização	1.45	3.03
47. O DERJO trata os problemas de desempenho, discutindo-os com os demais envolvidos e desenvolvendo planos de melhorias, os quais são constantemente avaliados, discutidos e documentados.	1.21	3.14

Fonte: Elaborado pela autora

A busca por mais autonomia bem como participação nas decisões, encontra respaldo na colocação de Robbins (2002, p.80)

> A noção de que os executivos e as empresas podem controlar o nível de satisfação de seus funcionários é inerentemente sedutora. […] As descobertas recentes, indicam que a satisfação com o trabalho é em grande medida determinada geneticamente. A disposição de uma pessoa diante da vida – positiva ou negativa – é estabelecida geneticamente, estável com o passar do tempo e está presente um sua disposição em relação ao seu trabalho.

Se a satisfação com o trabalho é inerente ao indivíduo, e há indícios, pelas respostas apresentadas que os funcionários do DERJO, almejam melhorias no

sentindo de se identificarem com a organização, torna-se necessário um olhar mais atento, a fim de identificar ações e caminhos para atender a este chamado, mesmo que este resultado não represente uma probabilidade real do sentimento dos funcionários do departamento. Robbins (2002) descreve que funcionários felizes não são necessariamente mais produtivos, mas que organizações felizes são mais produtivas. Aparentemente podemos pensar que há uma dicotomia nesta afirmação, visto que as organizações são constituídas por pessoas, porém não há. Tanto a organização, quanto as pessoas, possuem valores que norteiam suas ações. Uma forma de promover a identificação das pessoas com a organização, pode ser através do quão próximo estão seus valores. No entanto, o ambiente organizacional é mais complexo que o indivíduo, e por este motivo, a organização, no nosso caso o DERJO, precisa direcionar atenção para o que é declarado como valor e para as ações efetivas que demonstram estes valores e o quanto estes valores encontram eco no corpo de funcionários, independente de ocuparem função gerencial. Esta identificação de valores, favorece o comprometimento, pois pressupõe uma opção consciente do indivíduo, que pode pensar e agir com autonomia. (FREIRE,1990 *apud* MACEDO, 2007 p.106).

5.3.9 Rank dos grupos motivacionais

As tabelas abaixo indicam o ranqueamento dos grupos motivacionais, tanto sob a ótica de todos os funcionários, quanto sob a ótica do corpo gerencial, separados pela percepção real e percepção idealizada.

Tabela 12 – Rank dos grupos motivacionais – resultado real

1º Significado do Trabalho
2º Gestão de Pessoas e Ambiente de Trabalho
3º Trabalho em Equipe
4º Desenvolvimento da Carreira
5º Organização e o Profissional
6º Sistema de Recompensas e Punições

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 13 – Rank dos grupos motivacionais – resultado idealizado

1º Significado do Trabalho
2º Desenvolvimento da Carreira
3º Sistema de Recompensas e Punições
4º Gestão de Pessoas
5º Ambiente de Trabalho
6º Trabalho em Equipe
7º Organização e o Profissional

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no levantamento teórico foi possível identificar quais aspectos não técnicos, contribuem para a percepção de realização, bem-estar, alegria, tornando o ambiente profissional mais aprazível e produtivo, de modo a atingirmos o primeiro objetivo deste trabalho.

A pesquisa aplicada, permitiu atingir o segundo objetivo, que trata da existência ou não destes fatores, no DERJO, ao nos oferecer indícios, tais como a percepção de equipe e grupo, autonomia tanto do gerente quanto do funcionário não gerente, de que algo precisa ser adequado, de modo a aprimorar as relações.

Através da pesquisa temos indícios de que o nível de ruído a que são submetidas as pessoas no DERJO, pode indicar um aspecto não-técnico que afeta a motivação e comprometimento, vide análise efetuada no grupo 1 – Ambiente de Trabalho.

O aspecto motivacional com pior resultado, a pergunta 30, que questiona sobre presença de benefícios intangíveis, tais como elogios ou correções de rumo vai ao encontro ao resultado real da pergunta 40, que questiona sobre a dificuldade na prática do feedback. Tais ausências ou dificuldades podem indicar que a habilidade de comunicação precisa ser aprimorada no departamento, tanto no corpo gerencial quanto no corpo de funcionários.

Outro aspecto que chama a atenção no resultado são referentes às perguntas 17 e 26 dos grupos Gestão de Pessoas e Trabalho em Equipe, respectivamente. Estas perguntas abordam a formação de equipes, e levando em conta a adoção de práticas ágeis, em curso no SERPRO, talvez o DERJO possa melhor se organizar, a fim de atender esta demanda da empresa de forma mais efetiva e mais produtiva.

Outro aspecto que pode ser observado é a proximidade de resultado dos grupos motivacionais “Sistema de Recompensas e Punições”, “Organização e o Trabalho” e “Desenvolvimento da Carreira”. Talvez avaliar o quantitativo de pedidos de transferências, e/ou ausências, possa ajudar a entender os efeitos do resultado destes três grupos. O SERPRO é uma empresa pública, o processo para contratação de profissionais possui particularidades que o tornam mais moroso

quando comparado às empresas privadas, deste modo é importante que os funcionários que hoje estão na empresa, tenham orgulho e desejo de permanecer na mesma. Extrapolar esta pesquisa para outros departamentos, a fim de identificar se esta é uma situação restrita ao DERJO ou não, pode trazer insumos para ações mais efetivas, tanto por parte do DERJO quanto por parte do SERPRO. Um outro fato que pode ser observado no resultado destes três grupos, pode ser a baixa autonomia dos gerentes tanto para oferecer premiações quanto para formar equipes.

O ranqueamento dos grupos motivacionais, vide Tabela 12, independente da função gerencial, contribui para atendermos o terceiro objetivo deste trabalho, que buscou identificar a qualidade das relações interpessoais no departamento. Este rank, nos mostra que os grupos motivacionais “Gestão de Pessoas” e “Ambiente de Trabalho” estão empatados na segunda posição, quando observado o resultado cujo enfoque é a realidade percebida, sugerindo que ações direcionadas a um grupo podem também trazer impactos positivos para outro grupo. Outro fator que merece atenção no rank é a posição do grupo motivacional, “Sistema de Recompensas e Punições”. Na percepção de realidade, este grupo apresentou o menor grau de satisfação, porém distante do ideal almejado, vide Tabela 13, onde o grupo ocupa a terceira posição. Este resultado pode sugerir, que embora as pessoas estejam insatisfeitas com Sistema de Recompensas e Punições, existem outras questões consideradas mais importantes, tais como sentido que o trabalho proporciona na vida de cada um, uma vez que o grupo “Significado com o Trabalho” ficou em primeiro lugar.

Como se pôde observar, diversos fatores podem estar contribuindo para manter a motivação e o comprometimento do corpo funcional do DERJO, independente de ocuparem função gerencial. Prazer e realização com o trabalho, são aspectos, que embora dependam primordialmente de uma postura individual, devem ser observados por todos do time, em especial o corpo gerencial. A adoção, pelo SERPRO, de práticas ágeis pode trazer facilidades para identificar e realizar ações que possam adequar o rumo e resgatar o espírito de corpo do departamento, mas certamente esta não é a bala de prata que resolverá todas as questões, relacionadas a prazo ou motivação.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J.P. de. **Aspectos Sociotécnicos da computação: contextualizando o desenvolvimento de sistemas de computação com o Modelo Mikropolis**. Revista de Informática Teórica e Aplicada (RITA); Volume XIV; Número 2; 2007. Disponível em: http://seer.ufrgs.br/index.php/rita/article/view/rita_v14_n2_p181-197/3541 Acesso em 21/09/2014

ARGYRIS, C. **Integrating the individual and the organization**. New York: John Wiley, 1964

BERGAMINI, W. C. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Nov/2002 a Jan/2003.

BERGAMINI, W. C. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Jan/Mar 1998

BERGAMINI, W. C. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Abr/Jun 1990

BOMMER, W. H.; RUBIN, R.S.; BALDWIN, T. T. “Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior”, **The Leadership Quarterly**, vol. 15, n. 2, p. 195-210, 2004.

CIBOTTO, R.; TAIT, T.; REINEHR, S.; MALUCELLI, A. **O Fator Humano no Desenvolvimento Distribuído de Software.** In: WOSES - Anais do 7ª workshop “ Um olhar sociotécnico sobre a engenharia de software Disponível em: "http://www.din.uem.br/~tait/Anais-WOSES2011.pdf Acesso em 21/09/2014

CONTE, T. RABELO, J. VIANA D. **Uma Análise do Aspecto Motivacional na Implementação de um Programa de Melhoria de Processo de Software.** In: WOSES - Anais do 7ª workshop “ Um olhar sociotécnico sobre a engenharia de software Disponível em: "http://www.din.uem.br/~tait/Anais-WOSES2011.pdf Acesso em 21/09/2014

CUKIERMAN, H.L. *Et al* **Um olhar Sociotécnico sobre a Engenharia de Software**. Revista de Informática Teórica e Aplicada; Volume XIV; Número 2; 2007. Disponível em "http://seer.ufrgs.br/index.php/rita/article/view/rita_v14_n2_p199-219 Acesso em 25/03/2014

DE RE, C. A. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. Florianópolis, 2011. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

DUTRA, J.S. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. Ed. São Paulo: Atlas 2007

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas 2006

FREITAS, F.S. **Análise de aspectos motivacionais que podem influenciar atores no processo de software**. Dissertação (Mestrado em Informática Aplicada) – Universidade de Fortaleza – UNIFOR. 2006. Disponível em "http://uol01.unifor.br/oul/conteudosite/?cdConteudo=754106". Acesso em 04/11/2014

FREITAS, F.S *et* BELCHIOR, D. A. **Análise de aspectos motivacionais que podem influenciar atores no processo de software**. Disponível em "http://www.cos.ufrj.br/woses2006/pdfs/09-Artigo09WOSES-2006.pdf. Acesso em 25/03/2014

GIL, Antônio Carlos. **Delineamento da pesquisa**. In: Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILL. L. O que você tem que aprender para se tornar um gerente. **Harvard Management Update**. 1999.

HIRSCHHORN L., GILMORE T. **Os novos limites da empresa sem fronteiras**. In: Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua. Serie Harvard Business Review Book Rio de Janeiro : Campus, 2000.

JUNIOR A .F. dos S. e SANTOS R. P. **Aspectos Sociotécnicos do Desenvolvimento de Software utilizando Scrum em um Caso Prático**. In: WOSES 2005. Disponível em http://www.uspleste.usp.br/jporto/woses2009/anais/04-WOSES-2009.pdf. Acesso em 21/09/2014

KATZENBACH, J.R. e SMITH D.K **A disciplina de equipes.** Harvard Business Review Mar/Abril 2003

LACOMBE, F. **Recursos Humanos – Princípios e Tendências**. Editora Saraiva . 2ª Ed. São Paulo 2011

LEVI-LEBOYER, C. **La crise des motivacions**. Paris Presses Universitaires de France, 1984, p. 134

LIPPITT, R.; WHITE, R. Comportamento do líder e reação dos membros em três climas sociais. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin (Eds). **Dinâmica de grupos***:* pesquisa e teoria. São Paulo: E.P.U., v. 2. 1975.

LUCAS, J. R. ***Fatal illusions:*** **shredding a dozen unrealities that can keep your**

organization from success. New York: Amacom, 1997. p.8

MACEDO, I. I. *et al* **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. FGV Management 9ª Ed. Rio de Janeiro 2007

MANIFESTO AGIL **Princípios por trás do manifesto ágil**. Disponível em http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html Acesso em 11/11/2014

PARRY, K. W.; BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia, LAWRENCE, Thomas, NORD, Walter (ed). **The Sage Handbook of Organization Studies**. 2nd edition, Sage, 2006.

PMI – **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4ª Ed. 2008

PRIKLADNICKI R; AUDY J.L.N. **Os Aspectos Não-Técnicos Intervenientes no Desenvolvimento Distribuído de Software**. In WOSES - Anais do 1º workshop " Um olhar sociotécnico sobre a engenharia de software. Disponível em: http://www.cos.ufrj.br/woses2005/include/anais-woses2005.pdf " Acesso em 21/09/2014

RAOSOFT – Sample size calculator. Disponível em: "www.raosoft.com/samplesize.html . Acesso em 12/09/2014

SCHEIN**,** E. H. **Psicologia Organizacional**, Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SCHERMERHORN, J. R., *et al*. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Ed. Bookman Companhia. 2.Ed. 1999

SERPRO-GDES. Disponível em: https://www.serpro.gov.br/conteudo-minhaempresa/arquivo/gdes Acesso em 12/09/2014

SERPRO-GESTÃO. Disponível em: https://www.serpro.gov.br/conteudo-minhaempresa/arquivos Acesso em 15/11/2014

SOMMERVILLE, I., 2004, *Software engineering*. 7th ed., Addson-Wesley.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

VIEGAS, R. **Principais dificuldades encontradas em gerenciamento de projetos nas organizações.** Disponível em "http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/87826. Acesso em 25/03/2014

VIEIRA, M. M. F. **Cap. 1 Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração** *In* Pesquisa qualitativa em administração**.** . 2 Ed. Rio da Janeiro: FGV 2006

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO: ASPECTOS QUE PODEM INFLUENCIAR NA MOTIVAÇÃO DOS DIVERSOS ATORES EM UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Instruções:
As notas deverão compreender os seguintes valores:
(4) Totalmente satisfeito
(3) Muito satisfeito
(2) Satisfeito
(1) Pouco satisfeito
(0) Insatisfeito

O AMBIENTE DE TRABALHO	**Valor Ideal**	**Valor Real**
1. Existe uma preocupação dos responsáveis pela área em fornecer, em um menor tempo possível, um ambiente adequado para que cada profissional execute suas atividades.		
2. O espaço de trabalho alocado para cada profissional, e os recursos disponíveis, são adequados para a realização de suas atividades.		
3. Os recursos necessários para que o profissional realize suas atividades são disponibilizados no menor tempo possível.		
4. O ambiente de trabalho permite, de maneira satisfatória, que o profissional se concentre em suas atividades individuais.		
5. O ambiente de trabalho permite, de maneira satisfatória, a realização de grandes e pequenas reuniões ocasionais em locais propícios.		
6. O ambiente de trabalho permite a concentração de profissionais em um local específico para a realização de atividades extra-trabalho (conversas para descontrair, almoços, eventos de aniversário, etc).		
7. Os fatores físicos (odor desagradável, barulho excessivo, aglomeração, etc) e ambientais (pouca iluminação, situação de tensão excessiva, segurança inadequada, ambiente dispersivo, etc) que degradam ou arriscam a saúde, a segurança dos profissionais, ou a efetividade do ambiente de trabalho, são constantemente identificados e corrigidos.		
8. As fontes de frequentes interrupções ou distrações (toques telefônicos, reuniões excessivas, etc) que degradam a efetividade e o crescimento da eficiência no ambiente de trabalho, são constantemente identificadas e minimizadas ou, até mesmo, eliminadas.		
9. O ambiente de trabalho permite uma vista agradável do ambiente externo		
10. O profissional possui liberdade para transformar o seu ambiente de trabalho individual em um ambiente que seja a sua cara.		
11. O (A) gerente trabalha para garantir um ambiente de trabalho saudável para a equipe, onde os membros possam se sentir confiantes, seguros, reconhecidos e tenham afinidade com as atividades que desempenham. Tirando, assim, o melhor de cada um.		
GESTÃO DE PESSOAS	**Valor Ideal**	**Valor Real**

12. O (A) gerente possui habilidades específicas para lidar com as pessoas que se encontram subordinadas a ele (a), despertando as qualidades e cultivando a singularidade de cada uma delas em proveito do projeto.		
13. O (A) gerente toma uma postura encorajadora permitindo que as pessoas que se encontram subordinas a ele (a) possam se permitir errar ao invés de criar um ambiente que não permita erros.		
14. O (A) gerente avalia as pessoas não só por suas características estáveis (quanto código eles podem escrever ou quanta documentação eles podem produzir), mas sim pela capacidade de se adaptarem a possíveis mudanças.		
15. O (A) gerente evita o estabelecimento de prazos inatingíveis, evitando assim que a equipe cumpra horas intermináveis de trabalho, sacrificando sua vida pessoal em prol do trabalho, e garantindo a qualidade dos produtos desenvolvidos.		
16. O (A) gerente trabalha como tendo um alto grau de compreensão das emoções das pessoas, evitando que sua equipe trabalhe sob pressão e alimentando a autoestima de cada um.		
17. O (A) gerente possui uma participação significativa na contratação de novos profissionais para a equipe a qual ele (a) lidera.		
18. O (A) gerente mantém uma presença constante ao longo do projeto, participando de todas as reuniões importantes e acompanhando, atentamente, os problemas mais importantes.		
19. O (A) gerente entende e respeita a maneira como cada profissional melhor se comunica (e-mail, pager, celular, etc.) e melhor aprende (auditivo, visual ou tátil), percebendo-os e utilizando-os sempre que possível.		
O TRABALHO EM EQUIPE	**Valor Ideal**	**Valor Real**
20. A equipe de trabalho é uma equipe coesa e consolidada, onde todos os membros estão focados no mesmo objetivo.		
21. O (A) gerente se preocupa em fornecer oportunidades frequentes e fáceis para que a equipe se torne e se mantenha coesa, sendo bem-sucedida em conjunto, evitando, para isso, a rotatividade de seus membros, e procurando realocar aqueles membros que interferem na consolidação em outra equipe.		
22. O (A) gerente utiliza a experiência, as habilidades e o conhecimento de cada membro da equipe, a fim de garantir o sucesso dos projetos e o crescimento de cada profissional com o resultado dos trabalhos.		
23. O (A) gerente, ao se deparar com problemas que impactam no desempenho da equipe, como atraso nos prazos, foca sua atenção na resolução do problema, trazendo-o para toda a equipe, ao invés de se preocupar com a falta de progresso.		
24. Os membros de uma equipe são designados sempre que possível a fazerem parte somente dessa equipe e não possuem seus tempos fragmentados entre outras equipes.		
25. O (A) gerente evita que os membros da equipe saibam que estão sendo “gerenciados”, permitindo que a mesma trabalhe com sinergia, tendo autonomia para que seus integrantes possam exercer plenamente seus talentos em suas áreas de competências		
26. Os membros da equipe possuem autonomia, sempre que possível, para escolherem o projeto e as pessoas com as quais desejam trabalhar.		
O SISTEMA DE RECOMPENSAS E PUNIÇÕES	**Valor Ideal**	**Valor Real**

27. O DERJO proporciona a todos os profissionais remunerações e benefícios baseados em suas contribuições para os valores da organização, motivando e recompensando as habilidades e os comportamentos que a organização considera vital para o seu sucesso.		
28. O DERJO adota uma estratégia de compensação, ou de punição organizacional, desenvolvendo-a, comunicando-a, revisando-a e documentando-a através de um plano de compensação e ajustando-a, quando necessário, a fim de corrigir possíveis injustiças.		
29. O gerente de projeto constantemente procura oportunidades para reconhecer, com sinceridade, os esforços e as habilidades de seus subordinados, buscando recompensas apropriadas.		
30. O DERJO oferece, apropriadamente, incentivos tangíveis (aumento da gratificação, aumento salarial, etc) e intangíveis (elogio ou reconhecimento público) a cada membro da equipe, quando praticarem comportamentos considerados desejáveis para a organização e que estejam de acordo com as limitações físicas ou psicológicas do profissional. Isto deve ser comunicado pelo gerente, no início do projeto.		
31. As recompensas adotadas pelo DERJO vão ao encontro das suas necessidades e expectativas.		
32. O DERJO utiliza um sistema de punições tendo como finalidade primordial suprimir comportamentos considerados indesejáveis ou contraproducentes (absenteísmo, abandono e baixo desempenho) para o alcance dos objetivos organizacionais.		
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	**Valor Ideal**	**Valor Real**
33. O DERJO investe na capacitação constante dos profissionais		
34. O DERJO, ou o gerente, executa em intervalos periódicos avaliações dos profissionais e exibem os resultados gerados		
35. O DERJO garante que os profissionais possuam oportunidades de desenvolver as competências de mão de obra necessárias ao alcance de suas aspirações profissionais.		
36. O DERJO adota oportunidades de carreiras graduadas, a fim de apoiar a promoção e o crescimento das competências de mão de obra necessárias para a execução de suas atividades de negócio.		
O SIGNIFICADO DO TRABALHO	**Valor Ideal**	**Valor Real**
37. Você se identifica com a tarefa que lhe foi designada, no que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que você possui do resultado.		
38. Seu gerente, ao designar a tarefa para você, deixa claro sobre a importância da execução da mesma em relação à você, à organização e à sociedade.		
39. Você possui autonomia, ou seja, liberdade para planejar e executar o seu trabalho e se sentir responsável pelos seus resultados.		
40. Seu gerente fornece, constantemente, feedback para você referente à qualidade e à quantidade do seu desempenho.		
A ORGANIZAÇÃO E O PROFISSIONAL	**Valor Ideal**	**Valor Real**
41. O DERJO evita um crescimento da entropia corporativa, ou seja, uniformidade nos padrões de comportamento, de atitude, de aparência e de processo de		

pensamento de seus profissionais, permitindo que esses profissionais sejam eles mesmos.		
42. O DERJO exibe uma atitude de preocupação constante em apresentar o melhor ambiente de trabalho, investindo bastante no crescimento pessoal e profissional, onde o empregado pode vislumbrar o alcance de altos postos, oferecendo atividades extra-trabalho, como eventos sociais, etc.		
43. O DERJO adota uma metodologia de trabalho flexível, isto é, permite que seus profissionais possam executar algumas atividades não contempladas na metodologia, quando se justificar.		
44. O DERJO adota fortemente políticas que incentivam o crescimento pessoal do funcionário, ao invés de políticas que direcionem ações para a conformidade a padrões e normas estabelecidas.		
45. O DERJO estimula a participação dos empregados em decisões internas.		
46. A dinâmica de atuação dos profissionais lotados no DERJO permite que haja convergência entre seus valores pessoais (do respondente) e os da organização		
47. O DERJO trata os problemas de desempenho, discutindo-os com os demais envolvidos e desenvolvendo planos de melhorias, os quais são constantemente avaliados, discutidos e documentados.		