

4

Levantamento e análise dos dados

Neste capítulo serão descritas todas as informações, dados e opiniões obtidos na pesquisa realizada pelo autor dessa dissertação na empresa COMPANY S.A., assim como a análise desses dados com o intuito de facilitar a obtenção da resposta ao problema de pesquisa.

A apresentação das informações é dividida em três partes, conforme a obtenção dos dados: pesquisa estruturada, pesquisa não-estruturada e observações diretas ou participantes. Todos os levantamentos se complementam, já que as observações participantes mostram o dia-a-dia das pessoas e sua espontaneidade de pensamento, e as entrevistas apresentam as opiniões, críticas, detalhamento e respostas às questões foco da dissertação.

As observações feitas neste trabalho são específicas para o caso estudado e não podem ser generalizadas, mas podem colaborar em análises semelhantes onde existam processos de terceirização em setores das organizações que trabalhem utilizando o PMBOK como referência para gerenciamento de projetos, ou que atuem com escritórios de gerenciamento de projetos, e que busquem a motivação desses terceirizados.

Para a pesquisa estruturada, quatro cargos participaram do processo, chamados na pesquisa de Níveis 1, 2, 3 e 4. Abaixo são definidas quais são as atribuições de cada um desses quatro níveis:

- Nível 1: tem como atribuição contribuir para a identificação, priorização e seleção de projetos; possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias de TI, definir metodologia e ferramentas para GP, divulgar, orientar e estimular o uso da metodologia e das ferramentas de Gerenciamento de Projetos, gerir a carteira de projetos da TI, promover a revisão de qualidade dos projetos da TIC, apoiar os projetos com problemas (*mentoring*), pesquisar e identificar as melhores práticas de GP do mercado;
- Nível 2: tem como atribuições melhorar a comunicação entre Nível 3 e Nível 4; melhorar a qualidade dos serviços oferecidos; antecipar a identificação de

necessidades do cliente, permitindo a otimização da capacidade de atendimento; ajustar desvios no processo de atendimento das demandas e no processo de desenvolvimento dos produtos; realizar o acompanhamento de todas as demandas conforme área de atuação (priorização, pendências, riscos, pontos de atenção), dando visibilidade ao andamento dessas demandas, proporcionando um atendimento direcionado;

- Nível 3: responsável pela gerência do projeto como um todo. Gerencia, junto ao cliente, o escopo, as alterações, as validações, os riscos envolvidos, os custos e os prazos do projeto;
- Nível 4: responsável pela construção técnica da solução. Atua como arquiteto e engenheiro da solução técnica, gerencia, junto à equipe técnica, o escopo e suas alterações, os riscos, os custos, os prazos e a validação dos produtos e subprodutos do projeto.

Na pesquisa realizada, 22% dos selecionados participaram da mesma.

Nessa pesquisa, as teorias motivacionais estudadas foram inseridas em cada pergunta para se saber quais teorias eram mais ou menos aplicadas em suas respectivas equipes.

4.1. Teorias mais aplicadas

Abaixo serão mostradas as principais teorias mais aplicadas por cada nível, de acordo com suas respostas aos questionários.

Tabela 2: Teorias mais aplicadas pelo Nível 1

Nome da Teoria
1. Teoria do Reforço – Reforço Positivo
2. Teoria do Fluxo
3. Teoria da Hierarquia das necessidades
4. Teorias X e Y
5. Teoria ERC

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela acima foram mostradas 5 teorias, pois ficaram com percentuais iguais a 100% para o Nível 1. Isso significa que as seguintes perguntas foram respondidas positivamente:

TEORIA DO REFORÇO

- Você tenta reforçar positivamente a frequência ou intensidade de um comportamento DESEJÁVEL do funcionário de sua equipe, relacionando esse comportamento com as conseqüências agradáveis do mesmo? Por exemplo, aprovação de uma atitude de um funcionário como forma de incentivá-lo continuar a fazer?

TEORIA DO FLUXO

- Você procura identificar as habilidades e potenciais de seus funcionários e os deixa utilizar de forma que os mesmos trabalhem prazerosamente.

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

- Você procura identificar necessidades não-satisfeitas de seus funcionários buscando criar ambiente para concretização das mesmas?

TEORIA X E TEORIA Y

- Você procura tomar decisões em grupo, permitindo a participação de seus funcionários?
- Você procura criar um ambiente de bons relacionamentos entre seus funcionários e deles para com você?

TEORIA ERC

- Você procura facilitar a sociabilidade e o relacionamento social entre as pessoas de sua equipe?

Como o Nível 1 é preenchido por pessoas que são 100% gestoras, elas estão totalmente voltadas para gerir pessoas e projetos e, com isso, precisam saber lidar com situações e criar um clima que propicie a interação de membros da própria equipe e deles para com sua equipe.

As respostas condizem com suas responsabilidades, mostrando a total preocupação com relacionamentos, ambientes, trabalhos prazerosos e participação da equipe, além de buscarem estimular as pessoas pelo positivo.

Tabela 3: Teorias mais aplicadas pelo Nível 2

Nome da Teoria
1. Teoria do Reforço – Reforço Positivo
2. Teoria do Fluxo
3. Teoria da Hierarquia das necessidades
4. Teorias X e Y
5. Teoria ERC

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse nível, novamente aparecem 5 teorias com o mesmo percentual de escolha e as mesmas questões foram as mais escolhidas com exceção de uma, que foi das teorias X e Y, conforme mostrado abaixo:

TEORIA DO REFORÇO

- Você tenta reforçar positivamente a frequência ou intensidade de um comportamento DESEJÁVEL do funcionário de sua equipe, relacionando esse comportamento com as conseqüências agradáveis do mesmo? Por exemplo, aprovação de uma atitude de um funcionário como forma de incentivá-lo continuar a fazer?

TEORIA DO FLUXO

- Você procura identificar as habilidades e potenciais de seus funcionários e os deixa utilizar de forma que os mesmos trabalhem prazerosamente?

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

- Você procura identificar necessidades não-satisfeitas de seus funcionários buscando criar ambiente para concretização das mesmas?

TEORIA X E TEORIA Y

- Você atribui tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade a seus funcionários?
- Você procura criar um ambiente de bons relacionamentos entre seus funcionários e deles para com você?

TEORIA ERC

- Você procura facilitar a sociabilidade e o relacionamento social entre as pessoas de sua equipe?

Assim como o Nível 1, esse nível também é responsável por gerir projetos e pessoas; com isso, precisa ter uma habilidade especial em se relacionar e saber criar ambientes saudáveis de trabalho. Por isso, semelhante ao Nível 1, as mesmas teorias foram selecionadas e com os mesmos percentuais de 100%.

Tabela 4: Teorias mais aplicadas pelo Nível 3

Nome da Teoria
1. Teoria do Reforço – Reforço Positivo
2. Teoria do Fluxo
3. Teorias X e Y

Fonte: Elaborado pelo autor

No Nível 3, somente 3 teorias se igualam no percentual máximo, que foi de 94%:

TEORIA DO REFORÇO

- Você tenta reforçar positivamente a frequência ou intensidade de um comportamento DESEJÁVEL do funcionário de sua equipe, relacionando esse comportamento com as conseqüências agradáveis do mesmo? Por exemplo, aprovação de uma atitude de um funcionário como forma de incentivá-lo continuar a fazer?

TEORIA DO FLUXO

- Você procura identificar as habilidades e potenciais de seus funcionários e os deixa utilizar de forma que os mesmos trabalhem prazerosamente?

TEORIA X e TEORIA Y

- Você procura tomar decisões em grupo, permitindo a participação de seus funcionários?
- Você procura criar um ambiente de bons relacionamentos entre seus funcionários e deles para com você?

No caso desse nível, como seus poderes de gestão de pessoas e gestão do próprio ambiente são mais limitados, não se tem tanta facilidade para mudar o ambiente quanto os níveis anteriores. Busca-se, então, que sua equipe tenha atividades mais prazerosas e que sejam participativos, mostrando a importância

que os mesmos têm na busca por atingir os objetivos da equipe. Isso tudo sempre mostrando os pontos positivos que os funcionários possuem.

Tabela 5: Teorias mais aplicadas pelo Nível 4

Nome da Teoria
1. Teorias X e Y
2. Teoria do Fluxo
3. Teorias da Aprendizagem Social

Fonte: Elaborado pelo autor

No Nível 4, as teorias X e Y foram as mais escolhidas com 100%, depois aparecem as teorias do Fluxo e Aprendizagem Social:

TEORIA X e TEORIA Y

- Você procura tomar decisões em grupo, permitindo a participação de seus funcionários?
- Você procura criar um ambiente de bons relacionamentos entre seus funcionários e deles para com você?

TEORIA DO FLUXO

- Você procura identificar as habilidades e potenciais de seus funcionários e os deixa utilizar de forma que os mesmos trabalhem prazerosamente?

TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL

- Você procura mostrar a relevância do trabalho de seu funcionário incentivando uma auto-observação?

Esse nível lida diretamente com o operacional. Por isso, a teoria da aprendizagem social é utilizada aqui, pois, para motivar os membros de sua equipe, busca mostrar a relevância do trabalho, incentivando uma auto-observação dos membros de sua equipe de forma a estarem sempre alinhados com seus trabalhos.

Tabela 6: Teorias mais aplicadas

Nome da Teoria
1. Teorias X e Y
2. Teoria do Fluxo

Fonte: Elaborado pelo autor

Levando-se em conta todos os questionários respondidos, com 94% dos votos, as Teorias X e Y são as mais aplicadas, e, no segundo lugar, vem a Teoria do Fluxo.

Pelas respostas concedidas às perguntas, vê-se que há uma preocupação, por parte de todos os níveis, em haver um ambiente saudável, prazeroso e agradável para todos os membros da equipe. Isso é válido tanto para os empregados que responderam o questionário quanto para os terceirizados. A tabela abaixo faz um comparativo entre as respostas concedidas pelos empregados e terceirizados:

Tabela 7: Comparativo entre empregados e terceirizados – Teorias mais aplicadas

Nome da Teoria	Relação de Trabalho	
	Empregado	Terceirizado
1. Teorias X e Y	100%	96%
2. Teoria do Fluxo	93%	93%
3. Teoria do Reforço – Reforço Positivo	87%	93%

Fonte: Elaborado pelo autor

Existe, com isso, uma preocupação por parte dos gestores de TI em haver uma política participativa nas decisões a serem tomadas e em se criar um ambiente propício para bons relacionamentos. Além disso, esses gestores buscam conhecer as habilidades e potenciais das pessoas de suas equipes, deixando-os utilizar com o intuito de tornar seus trabalhos prazerosos. Ainda de acordo com as respostas, todos os níveis utilizam o reforço positivo como forma de estimular os comportamentos desejáveis de seus funcionários.

4.2. Teorias menos aplicadas

Em contrapartida às teorias mais aplicadas pelos níveis da COMPANY SA, abaixo estão listadas as teorias que são menos aplicadas ou não são aplicadas pelos níveis pesquisados.

Tabela 8: Teorias menos aplicadas pelo Nível 1

Nome da Teoria
1. Desempenho Satisfação
2. Teoria do Reforço – Punição
3. Teoria da Expectância

Fonte: Elaborado pelo autor

No Nível 1, vê-se que 100% desses RE's não selecionaram os itens 1 e 2 da tabela acima, e, na sequência dos menos usados, 75% não selecionaram o item 3. Com isso, as perguntas abaixo foram respondidas negativamente:

DESEMPENHO SATISFAÇÃO

- Existe alguma ligação direta ou indireta entre o desempenho de seu funcionário e aumento do salário, isto é, seu funcionário tendo um ótimo desempenho como consequência obterá mais dinheiro?

TEORIA DO REFORÇO

- Você visa DIMINUIR a frequência ou eliminar um comportamento indesejável aplicando uma penalidade à sua ocorrência? Por exemplo, suspender o pagamento de bônus do funcionário por se atrasar sempre.

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

- Os funcionários de sua equipe recebem algum tipo de recompensa (gratificação, promoção, reconhecimento ou registro do sucesso alcançado) da empresa (COMPANY SA ou Terceirizada) quando aplicam um alto grau de esforço na realização de tarefas?

Pelo fato de não possuírem gestão sobre os terceirizados, e, pelo fato de a COMPANY SA possuir um plano de carreira bem rígido de forma a não ser permitido a um gestor dar um aumento de salário ao seu funcionário, por exemplo, nem qualquer gratificação ou bônus, as teorias de Desempenho Satisfação e da Expectância aparecem como menos aplicadas em todos os níveis.

Como, nesse nível, estão as pessoas que lidam diretamente com gestão, e, conforme visto na seção 4.1, existe uma busca por se criar um ambiente saudável e prazeroso para os funcionários, 100% das pessoas inseridas nesse nível não utilizam a punição.

Tabela 9: Teorias menos aplicadas pelo Nível 2

Nome da Teoria
1. Teoria do Reforço – Punição
2. Desempenho Satisfação
3. Teoria da Expectância
4. Teoria da Equidade

Fonte: Elaborado pelo autor

No Nível 2, vê-se que 100% desses não selecionaram o item 1. Em segundo lugar de menos selecionados, aparecem os itens de 2 a 4.

TEORIA DO REFORÇO

- Você visa DIMINUIR a frequência ou eliminar um comportamento indesejável aplicando uma penalidade à sua ocorrência? Por exemplo, suspender o pagamento de bônus do funcionário por se atrasar sempre.

DESEMPENHO SATISFAÇÃO

- Existe alguma ligação direta ou indireta entre o desempenho de seu funcionário com o aumento do salário, isto é, seu funcionário tendo um ótimo desempenho como consequência obterá mais dinheiro?

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

- Os funcionários de sua equipe recebem algum tipo de recompensa (gratificação, promoção, reconhecimento ou registro do sucesso alcançado) da empresa (COMPANY SA. ou Terceirizada) quando aplicam um alto grau de esforço na realização de tarefas?

TEORIA DA EQUIDADE

- Existe algum processo para definir a distribuição e alocação de recompensas (gratificação, promoção, reconhecimento ou registro do sucesso alcançado) para sua equipe?

Além das teorias mencionadas no Nível 1, a teoria da equidade também foi inserida aqui, pois os participantes desse nível lidam diretamente com os projetos e enviam muitas mensagens parabenizando pelo sucesso dos projetos.

Tabela 10: Teorias menos aplicadas pelo Nível 3

Nome da Teoria
1. Desempenho Satisfação
2. Teoria do Reforço – Punição
3. Teoria da Equidade

Fonte: Elaborado pelo autor

No Nível 3, pelas respostas dadas, não existem teorias que em sua totalidade, não sejam aplicadas. Com 94%, a teoria 1 é menos aplicada, em seguida vêm as teorias 2 e 3, com 88%.

DESEMPENHO SATISFAÇÃO

- Existe alguma ligação direta ou indireta entre o desempenho de seu funcionário com o aumento do salário, isto é, seu funcionário tendo um ótimo desempenho como consequência obterá mais dinheiro?

TEORIA DO REFORÇO

- Você visa DIMINUIR a frequência ou eliminar um comportamento indesejável aplicando uma penalidade à sua ocorrência? Por exemplo, suspender o pagamento de bônus do funcionário por se atrasar sempre.

TEORIA DA EQUIDADE

- Existe algum processo para definir a distribuição e alocação de recompensas (gratificação, promoção, reconhecimento ou registro do sucesso alcançado) para sua equipe?

O mesmo comentário dado para o Nível 2 também vale aqui, sendo que esse se volta mais para o produto do que para o projeto, especificamente.

Tabela 11: Teorias menos aplicadas pelo Nível 4

Nome da Teoria
1. Teoria do Reforço – Punição
2. Desempenho Satisfação
3. Teoria da Definição de Objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse Nível, 100% dessa classe respondeu o item 1, enquanto que 92% responderam os itens 2 e 3.

TEORIA DO REFORÇO

- Você visa DIMINUIR a frequência ou eliminar um comportamento indesejável aplicando uma penalidade à sua ocorrência? Por exemplo, suspender o pagamento de bônus do funcionário por se atrasar sempre.

DESEMPENHO SATISFAÇÃO

- Existe alguma ligação direta ou indireta entre o desempenho de seu funcionário com o aumento do salário, isto é, seu funcionário tendo um ótimo desempenho como consequência obterá mais dinheiro?

TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

- Você traça metas profissionais que incentivam sua equipe?

Assim como no Nível 3, os participantes do Nível 4 também são muito voltados para o produto, porém esses lidam com o operacional, daí a necessidade de se traçar metas profissionais motivadoras aos membros da equipe.

Tabela 12: Teorias menos aplicadas

Nome da Teoria
1. Teoria do Reforço - Punição
2. Desempenho Satisfação

Fonte: Elaborado pelo autor

No todo, com 95% dos votos, a Teoria do Reforço – Punição é a teoria menos aplicada. Isso está de acordo com a busca por se criar um ambiente saudável e prazeroso de trabalho, informado no item 4.2. Em segundo lugar, a teoria menos aplicada, com 93% dos votos, é a Desempenho Satisfação. Isso ocorre por dois motivos: no caso de empregados, existe um processo para aplicação de bônus ou reconhecimento. Com isso não fica a cargo do gestor definir um aumento de salário, por exemplo. Um outro motivo ocorre com os terceirizados, essa relação de desempenho com salários também não ocorre pois toda a gestão dos terceirizados fica sob responsabilidade da empresa contratada e essa não está diretamente no cliente.

Na tabela 13 é mostrado um comparativo entre as respostas dadas pelos empregados e terceirizados:

Tabela 13: Comparativo entre empregados e terceirizados – Teorias menos aplicadas

Nome da Teoria	Relação de Trabalho	
	Empregado	Terceirizado
1. Teoria do Reforço - Punição	93%	96%
2. Desempenho Satisfação	87%	96%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que, de acordo com a tabela acima, os terceirizados aplicam menos ainda as teorias 1 e 2 por terem mais limitações quanto à gestão dos funcionários de sua equipe. Isso ocorre por serem de uma empresa diferente da COMPANY SA.

4.3. Análise geral

Os resultados obtidos com as pesquisas realizadas, tanto a pesquisa estruturada quanto a não-estruturada, foram vistos como impressões, opiniões e considerações subjetivas dos pesquisados e serviram como fonte primária de dados. Essas considerações, complementadas com o referencial teórico, deram embasamento para toda a análise realizada.

As observações do pesquisador também contribuíram bastante na análise da pesquisa, uma vez que já possui um histórico na empresa e soube entender melhor o significado de cada palavra ou avaliação realizada. Também possibilitou ver nas entrelinhas questões que, talvez, outros pesquisadores não conseguissem observar. As análises tiveram, então, como objetivo principal, observar as características e percepções por parte dos REs quanto à motivação de suas equipes no gerenciamento de projetos de TI na COMPANY SA.. Adicionalmente, a fim de enriquecer o presente trabalho, buscou-se analisar se a presença dos escritórios de projetos ajudou na inserção da cultura de gerenciamento de projetos, especificamente nas questões referentes à motivação de equipe.

Foram realizadas entrevistas não-estruturadas ou em profundidade com 5 pessoas, sendo que 4 eram funcionários e 1 terceirizado. Dessas 5 pessoas entrevistadas, uma era Nível 1, outra era Nível 2 e 3 pessoas eram Nível 4.

Pelas entrevistas realizadas, observou-se uma preocupação em se ter um ambiente prazeroso e saudável para os membros da equipe, confirmando a

pesquisa realizada. Vê-se também uma ênfase quanto aos bons relacionamentos, acreditando-se que esses motivam as pessoas, conforme mostrado abaixo:

No ambiente em que a pessoa tem um grupo de amigos, ou tem pessoas com quem ela se identifica, fica mais fácil, mesmo se a pessoa não estiver exercendo uma função que esteja muito satisfeita, mas o ambiente torna o dia-a-dia mais agradável.

Houve unanimidade dentre os entrevistados quando afirmaram que, apesar do padrão de metodologia de gerenciamento de projetos de TI estar vigente desde março de 2007, os escritórios de gerenciamento de projetos dão pouca ou nenhuma direção com relação à motivação em equipes, ou sequer são presentes no trabalho das pessoas inquiridas. Dessa forma, mostrou-se uma contradição no fato de a empresa ter como base o PMI como direcionador para o gerenciamento de projetos, e o dia-a-dia de haver esse acompanhamento da empresa na efetiva utilização das práticas de gerenciamento de projetos em TI.

Uma frase de um entrevistado foi a seguinte:

Eu não consigo ver uma relação direta deles (escritórios de projeto) com motivação, não. Talvez até para baixar um pouco a motivação porque aí envolve muitos processos, processos e a partir do momento que a pessoa, para desenvolver alguma coisa, tem muitos processos, muita documentação para produzir, seguir aquele negócio muito formal. Acho que isso desmotiva um pouco porque o tempo de solução até aumenta. Não posso falar que é um efeito desmotivador, mas não vejo muita motivação nisso. Não vejo uma relação com a motivação para aumentar a motivação, não.

Além da pesquisa, no cotidiano foi verificado pelo pesquisador uma preocupação dos níveis em conhecer os membros de suas equipes, para assim saber como motivá-los. Pensa-se na motivação como algo pessoal, conforme alguns entrevistados citaram: “cada pessoa você motiva de uma forma. O ideal pra você motivar a sua equipe é você conhecer cada um”. Nesse sentido, falou-se também nas entrevistas que o tempo de contrato é um fator importante, pois, no caso de terceirizados, esses têm um tempo na COMPANY SA, que é o tempo do contrato. Com isso, se se demora para conhecer um membro de uma equipe, demora-se também em se saber quais técnicas motivacionais consegue-se aplicar a seus membros. Dessa forma, o entrevistado afirmou que a capacidade do RE de conseguir conhecer mais rapidamente as pessoas ajuda no rendimento de sua equipe, pois saberá quais fatores podem motivar os membros de sua equipe.

Outro elemento que merece destaque, surgido nas entrevistas, foi a constatação de que existe diferença entre motivar os funcionários e os terceirizados na COMPANY SA, conforme um entrevistado diz:

Tem diferença, sim, e acho que é um pouco mais fácil motivar o terceirizado que a pessoa da mesma empresa, pois esse fica muito ligado às questões da empresa em geral, da Company SA, no caso

Um outro fator que interfere diretamente na motivação dos terceirizados da COMPANY SA. é quando está chegando o final do contrato de sua alocação na COMPANY SA, pois esse contrato pode ser renovado ou não. Na maioria dos casos de não se renovar, as pessoas são mandadas embora. Como solução para esse problema, o RE procura, se possível, adiantar que a pessoa continuará na COMPANY SA. em um novo contrato de uma nova licitação. Isso foi relatado por um entrevistado:

O que dificulta, pode ser que a pessoa ao final do contrato, ela veja que o contrato dela está chegando perto do fim, ela começa a ficar estressada e aí já não tem aquele ritmo de trabalho, ela tem uma percepção que ela pode realmente sair, ela já começa a abandonar o barco. Esse momento é mais difícil. O ideal é o líder saber o que vai acontecer com aquela pessoa depois o quanto antes. O que vai acontecer com aquele contrato pra se ele tiver certeza que a pessoa vai ficar, mesmo que seja por um outro contrato, ele já, não dizer, pois acho que é uma informação talvez confidencial, deixar a pessoa bem tranqüila em relação ao trabalho dela. Deixar claro que gosta do trabalho dela, que vai fazer o possível para ela continuar e tudo mais. Isso dá uma contornada nesse problema de final de contrato.

Foi possível perceber que os empregados, sejam eles funcionários ou terceirizados, pensam que trabalhar na COMPANY SA. já é motivador, pela qualidade da empresa, pelas facilidades concedidas pela organização, pela tecnologia de ponta utilizada na empresa e também pelo bom ambiente de trabalho, conforme entrevistado:

É lógico que pelo fato de estar numa empresa grande... a gente está contratando uma pessoa agora que está vindo de uma empresa muito pequena, ele trabalhava como PJ, o salário dele, com certeza, era muito melhor que o salário que ele vai passar a receber aqui, mas ele está vindo aqui pra conhecer, pra aprender, porque a Company SA., sendo uma empresa, principalmente aqui na área de TI, a gente tem uma metodologia de trabalho, posso dizer aqui na nossa área, em que em muitos lugares a gente não encontra, então a pessoa está vindo pela estrutura que ela vai receber aqui, pelo aprendizado que ela vai receber aqui e também por ser uma empresa de grande porte, porque no curriculum de alguém isso é muito importante, você ter passado por uma Company SA.

Existe, de forma geral, uma busca por reforçar positivamente as boas atitudes e trabalhos realizados enviando mensagens parabenizando pelos bons

resultados. Essas mensagens, na maioria dos casos, são enviadas para o membro da equipe, copiando seu gerente. Assim, o participante da equipe se sente feliz pelo reconhecimento e se sente valorizado perante seus superiores.

Por fim, vê-se que todas as atitudes de reconhecimento ou de busca por motivar os membros das equipes é fator preponderante nas equipes da TI.

4.3.1. Observações diretas

Nos corredores ou conversas informais, muitas informações foram coletadas que foram resumidas em itens abaixo:

- O conhecimento que os REs vêm obtendo e aplicando na área de motivação de equipes ocorre devido às lições aprendidas que vêm angariando com os erros e acertos de suas ações, sem uma preocupação teórica mais nítida.

Viu-se também que existem similaridades e diferenças para aplicação da motivação dependendo do vínculo empregatício que o RE possui com a organização. Os empregados da COMPANY SA. já se sentem motivados pelos seguintes fatores:

- Participação nos lucros da empresa;
- Estabilidade no emprego;
- Possibilidade de se fazer carreira na empresa;
- Descontos em vários estabelecimentos espalhados pelo Brasil como restaurantes, hotéis, aluguel de carro, entre outros;
- Renome da empresa;
- Cursos pagos pela COMPANY SA., como, por exemplo, pós-graduação, mestrado, MBA, entre outros;
- Quando casados, os empregados possuem ajuda para compras do mês;
- Quando casados e com filhos, os empregados possuem ajuda nas escolas e creches.

De acordo com a entrevista semi-orientada realizada, tem-se que só o fato de trabalhar na COMPANY SA. já é um elemento motivador, pois essa organização concede muitos benefícios que auxiliam no aumento do interesse dos funcionários pelo emprego. Com relação ao trabalho especificamente, os REs da COMPANY SA. ainda buscam oferecer as seguintes motivações:

- Ambiente saudável de relacionamento;
- Tecnologia de ponta;
- Flexibilidade de horário;
- Reconhecimento do trabalho por meio de mensagens com elogios;
- Busca por conhecer seus funcionários com o intuito de atendê-los no trabalho desejado e prazeroso;
- Estímulo das pessoas pelo positivo.

Da mesma forma, os terceirizados também se sentem motivados só pelo fato de trabalhar na COMPANY SA., pois possuem alguns benefícios como, por exemplo:

- Descontos em vários estabelecimentos espalhados pelo Brasil como restaurantes, hotéis, aluguel de carro, entre outros. São menos estabelecimentos que para os funcionários da COMPANY SA., mas ainda assim são muitos locais;
- Certa estabilidade no emprego: isso ocorre, pois muitos terceirizados conhecem os sistemas e o negócio da empresa e, muitas vezes, não é interessante para a organização dispensá-los. Com isso, é muito comum ver terceirizados com mais de 10 anos na COMPANY SA.. Esses, conforme vão ocorrendo as licitações, vão ficando na empresa ganhadora dessa licitação;
- Tecnologia de ponta;
- Renome da empresa: possibilidade de prestar serviço numa empresa de nome.

Além dessas motivações ligadas à organização, os REs da COMPANY SA. buscam agregar na motivação dos terceirizados da seguinte forma:

- Ambiente saudável de relacionamento;
- Flexibilidade de horário;
- Reconhecimento do trabalho através de mensagens de elogios;
- Busca por conhecer seus funcionários com o intuito de atendê-los no trabalho desejado e prazeroso;
- Estímulo das pessoas pelo positivo.