

5 Conclusões

A questão central que norteou a pesquisa foi identificar quais são os modelos motivacionais aplicados nas equipes de projetos da COMPANY SA. e verificar se tais modelos estão em conformidade com as recomendações constantes do PMBOK.

As observações do pesquisador também contribuíram bastante na análise da pesquisa, uma vez que esse 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.

Ante tudo o que foi estudado e apresentado, conclui-se que, comparando os conceitos de gerenciamento de projetos e motivação aplicados no dia-a-dia na área de TI da COMPANY SA., a organização, que apesar dessa empresa utilizar-se de escritórios de projetos, como impulsionador da prática do gerenciamento de projetos em TI, as equipes dessa área vêm as ações dos PMO's somente quanto a custo, tempo e escopo. Não se vê uma presença real do escritório de projetos divulgando e formando os REs quanto à utilização das práticas humanas em gerenciamento de projetos.

Conforme mostrado na seção 4.3.1, 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.

Como descrito no PMBOK, esse livro contém as práticas básicas fundamentais que impulsionam os resultados de negócios de qualquer

organização. Conclui-se então, que os nomes adotados nesse livro buscam generalizar conceitos usados mundialmente em projetos. Nesse sentido, os termos adotados no PMBOK para motivação, que seriam Reconhecimento e Premiações, conforme ilustrado na figura 3, também são adotados na COMPANY SA., alinhados às posições analisadas na seção 4.3.1, dando embasamento para se criar a Tabela 14, da seguinte forma:

Tabela 14: Classificação das motivações aplicadas na COMPANY SA.

Motivações	COMPANY SA.			
	PMBOK		Ambiente	Facilidade
	Reconhecimento	Premiações		
1. Participação nos lucros da empresa		X		
2. Estabilidade no emprego				X
3. Possibilidade de se fazer carreira na empresa	X			
4. Descontos em vários estabelecimentos espalhados pelo Brasil como restaurantes, hotéis, aluguel de carro, entre outros				X
5. Renome da empresa			X	
6. Cursos pagos pela COMPANY SA., como, por exemplo, pós-graduação, mestrado, MBA, entre outros		X		
7. Quando casados, os empregados possuem ajuda para compras do mês				X
8. Quando casados e com filhos, os empregados possuem ajuda nas escolas e creches				X
9. Ambiente saudável de relacionamento			X	
10. Tecnologia de ponta				X
11. Flexibilidade de horário				X

12. Reconhecimento do trabalho através de mensagens de elogios	X			
13. Busca por conhecer seus funcionários com o intuito de atendê-los no trabalho desejado e prazeroso			X	
14. Estímulo das pessoas pelo positivo			X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela tabela acima, conclui-se ainda que além do Reconhecimento e Premiações, divulgados pelo PMBOK, existem outros fatores motivacionais utilizados pelos REs de TI que são Ambiente e Facilidades. Os itens 9 ao 14 são conclusões vindas do capítulo anterior. Os itens de 1 a 8 a COMPANY SA. já concede a todos os funcionários, conforme relatado na seção 4.3.1, sendo que alguns desses itens também são comuns a terceirizados.

Ainda no capítulo anterior, foi visto que as Teorias X, Y e do Fluxo e Teoria do Reforço, mais especificamente, reforço positivo, são as mais usadas pelos REs na busca por motivar suas equipes. Esses modelos aplicados não estão totalmente de acordo com as recomendações constantes no PMBOK, uma vez que as teorias X, Y e do Fluxo não falam diretamente sobre reconhecimento ou premiações, mas já a teoria do Reforço pode ser aplicada através de reconhecimento e premiações, informados no PMBOK. Na tabela 15 estão sintetizadas essas conclusões:

Tabela 15: Comparativo entre as teorias aplicadas na COMPANY SA. e as informadas no PMBOK

Teorias aplicadas na COMPANY	Teorias informadas no PMBOK
Teoria do Reforço	Reconhecimento
Teoria X e Y	Premiações
Teoria do Fluxo	

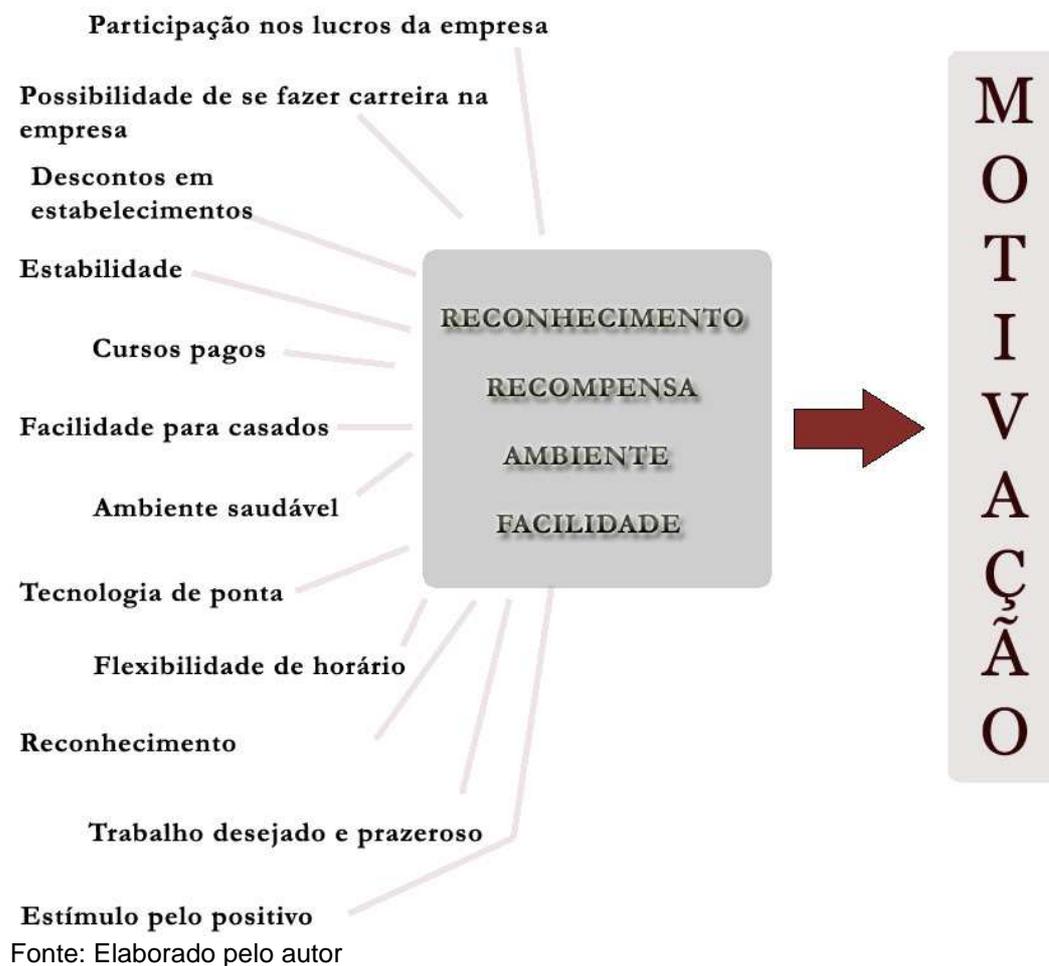
Fonte: Elaborado pelo autor

Viu-se também que existe uma preocupação muito grande, por parte dos REs, em se criar um ambiente prazeroso para os membros de sua equipe, permitindo também algumas facilidades. No caso dos terceirizados, isso, de certa

forma, tenta substituir a impossibilidade que a COMPANY SA. tem que dar aumentos ou outros benefícios que se voltem para a área monetária, uma vez que a organização não é gestora do recurso, e sim, a contratada. No caso dos empregados, isso também ajuda na motivação, pois os mesmos possuem o plano de carreira bem rígido e com isso, não é facultado ao gerente promover um funcionário sob sua linha de autoridade ou mesmo conceder uma bonificação diretamente. Existe um processo que rege essas questões e não se tem como evitá-lo.

Da tabela acima, elaborou-se um resumo das teorias que foram identificadas na COMPANY SA. durante a investigação:

Figura 9 : Modelo de Motivação da área de TI da COMPANY SA.



Pelo modelo acima, percebe-se que, além do Reconhecimento e Premiações, descritos no PMBOK, a área de TI da COMPANY SA. utiliza-se ainda do Ambiente e de Facilidades como fatores motivacionais. Com isso, apesar dos PMOs não serem tão presentes nas equipes de projetos, não passando as

informações relacionadas à motivação descritas no PMBOK, essas são naturalmente utilizadas pelas equipes de TI, agregando ainda outros fatores motivacionais.

Diferentes abordagens, visões e ângulos podem ser adotados, conduzindo a resultados nem sempre semelhantes aos estudados nessa dissertação. Por isso algumas perspectivas de pesquisas futuras foram identificadas no decorrer deste estudo. Uma delas seria analisar o quanto o tipo de liderança adotado por um responsável por equipe influencia na motivação da mesma.

Pode-se ainda pensar em analisar a COMPANY SA. como um todo e ver se esse modelo se aplica a toda a organização.

Outro ponto observado no decorrer da pesquisa, foi que o escritório de projeto tem relação com a cultura organizacional. Poder-se-ia tratar os impactos positivos e negativos que essa influência pode ter sobre a organização e seus funcionários.

Sugere-se um estudo mais aprofundado sobre a possibilidade de haver alguma relação entre o tipo de vínculo empregatício do empregado com a organização, e a motivação, pois, na pesquisa realizada, algumas pessoas disseram ser mais fácil motivar terceirizados que contratados. Poder-se-ia estudar se esta afirmativa é real.

Se por um lado tantas possibilidades de estudo podem ser traduzidas como barreiras ou desestímulos para o pesquisador, por outro, servem como força motriz para alavancar a busca por descobrir novos horizontes e prosseguir pesquisando.

Este é o caso do autor dessa dissertação.