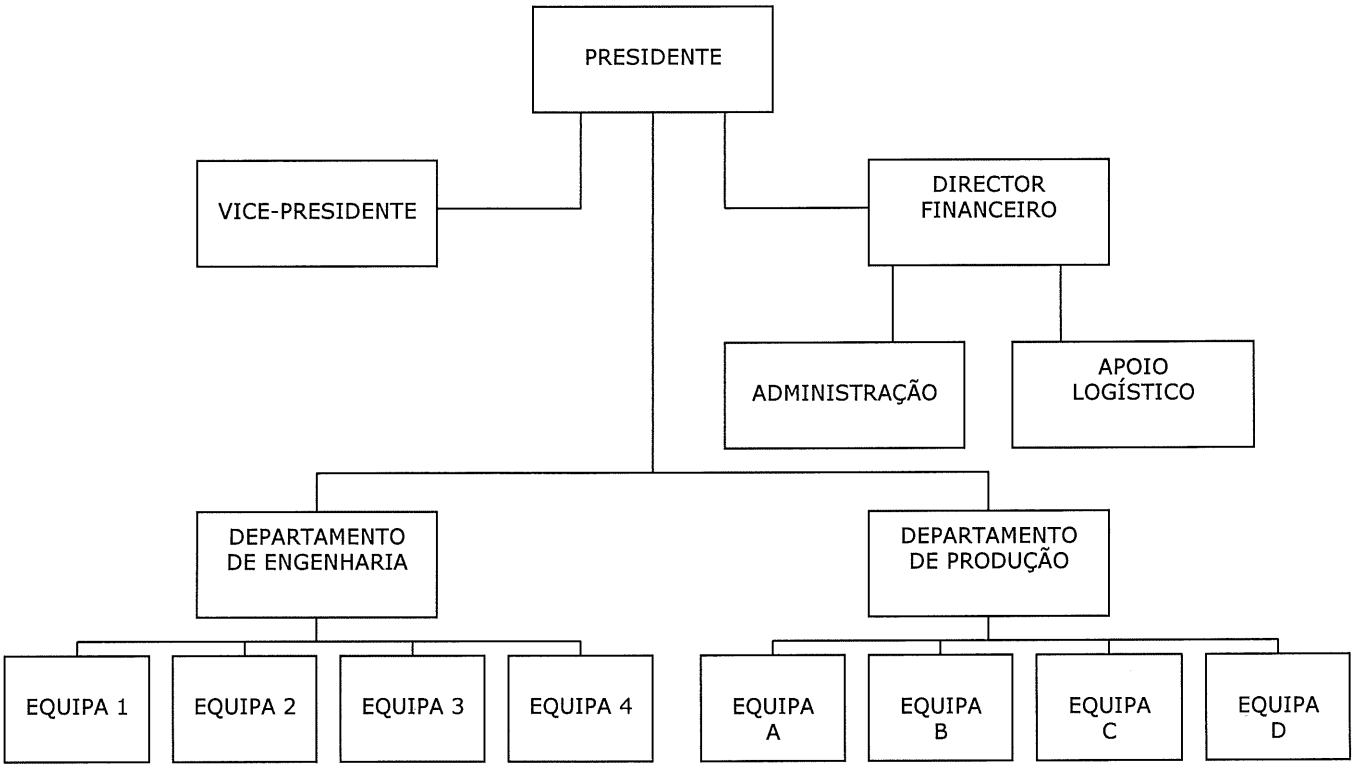
ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais
2011-2012

ESTUDO DE CASO: Problemas de motivação na Electro Logic

A Electro Logic (EL) é uma pequena empresa que tem como principal missão: investigar e desenvolver uma nova tecnologia que se caracteriza por ser muito rápida e muito precisa. A EL foi fundada há 4 anos por Steve Morgan um engenheiro electrotécnico, professor e inventor da tecnologia. Até à data tem obtido financiamento através de contratos com o Governo, mas planeia dentro de 1 ano entrar no mercado das organizações privadas. O Ministério da Defesa está muito interessado nesta tecnologia, pelo seu potencial de melhoria da tecnologia dos radares, da robótica e outras aplicações, pelo que assinou um grande contrato com a EL. A EL é constituída por 75 colaboradores, 88% dos quais engenheiros. Encontra em seguida o organograma da empresa, bem como, os títulos funcionais e respectivos requisitos dos engenheiros.



Títulos funcionais e Requisitos dos engenheiros:

- Membro da Equipa Técnica: Licenciatura ou Mestrado.
- Membro Senior da Equipa Técnica: Doutorado ou Mestrado com 2 anos de experiência profissional na indústria ou Licenciatura com 5 anos de experiência profissional na indústria.
- Engenheiro Investigador: Doutorado com 2 anos de experiência profissional na indústria ou Mestrado com 7 anos de experiência profissional na indústria.
- Cientista Investigador: Doutorado com experiência profissional em investigação aplicada.

- Cientista Investigador Senior: Doutorado com experiência profissional na indústria e em investigação aplicada.

Os técnicos, que têm por norma o 12º ano e alguns são licenciados, são quem trabalha directamente com os engenheiros. Recebem formação no trabalho e alguns frequentaram um programa de formação pós-graduada em produção de micro tecnologia. Os técnicos desenvolvem as tarefas mundanas de engenharia: testam produtos, constroem placas de circuito, fabricam chips, etc.

A equipa administrativa, maioritariamente constituída por mulheres, integra: um responsável de departamento (que tem um MBA), um director de pessoal, um responsável de compras, accounts, artistas gráficos, controller de projectos, editores técnicos e secretárias.

Na equipa do apoio logístico temos um responsável de departamento e pessoal da manutenção. Esta equipa tem como principal responsabilidade assegurar o bom funcionamento dos 3 edifícios que representam a empresa EL e onde trabalham todos os colaboradores.

O presidente da EL decidiu contratar um consultor externo para avaliar as necessidades dos seus colaboradores, bem como a moral e a eficácia da EL. Encontra nas páginas seguintes, a transcrição de algumas entrevistas realizadas pelo consultor externo a alguns colaboradores da EL.

TAREFAS

Leia atentamente este enunciado, bem com as entrevistas, aos colaboradores da Electro Logic (EL) realizadas pelo consultor externo, que lhe foram atribuídas.

De acordo com a informação que dispõe sobre a EL, bem como o que aprendeu sobre a motivação, posicione-se no papel de um gestor consultor externo da EL e responda às seguintes questões, justificando:

1. **Quais são os aspectos positivos e negativos da empresa do ponto de vista motivacional?**

2. **Quais as acções a implementar na EL tendo em vista a melhoria do ambiente motivacional da empresa?**

ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais

2011-2012

ENTREVISTA a Pat Klausen, Colaboradora Senior da Equipa Técnica

CONSULTOR: O que é que lhe proporciona mais satisfação na Electro Logic (EL)?
PAT: Gosto muito do trabalho. Eu sempre gostei de fazer investigação e trabalhar no desenvolvimento deste tipo de tecnologia é uma oportunidade incrível. Trabalhar novamente com o Steve (o presidente e criador das ideias da empresa) é emocionante. Fui aluna do Steve na universidade durante 6 anos. O Steve gosta de trabalhar proximamente com as pessoas – às vezes até de forma exageradamente próxima. Há alturas em que eu podia perfeitamente ter feito o trabalho com menos supervisão por parte do Steve.

CONSULTOR: Qual é o aspecto menos satisfatório do seu trabalho?
PAT: Provavelmente o facto de nunca ter a certeza se no próximo mês tenho financiamento, dados os problemas de budget no Ministério da Defesa e a natureza do nosso trabalho de investigação assente numa lógica de tentativa-erro. Eu tenho família e a EL não é o sítio mais estável para se trabalhar em termos financeiros. Talvez fosse diferente, menos incerto, se a produção comercial fizesse mais, não sei.

CONSULTOR: Pode ser mais específica acerca dos aspectos positivos e negativos do seu trabalho na EL? O que é bom e o que é mau no seu dia a dia de trabalho na EL?
PAT: Bem, em geral não estou satisfeita com o facto de muitas vezes mudarmos os cavalos no meio do percurso, se é que me entende. Nos últimos 7 meses, 3 dos meus engenheiros e 4 dos técnicos foram retirados do meu projecto e alocados a outros projectos cujas deadlines estavam mais próximas do que a deadline do meu. Neste momento, a minha deadline está a aproximar-se e era suposto ter mais colaboradores a ajudar-me. No entanto, seria necessário despender demasiado tempo a dar-lhes o briefing, pelo que considero mais prático terminar o projecto sozinha. Por outro lado, o Steve continua a dizer-me que temos de preocupar-nos com os objectivos globais da EL e não apenas com as nossas preocupações individuais – que temos de ser "team players", "good members of the family". É em parte difícil lidar com isto quando as deadlines dos projectos estão à porta e nós estamos em causa, sejamos mais ou menos "team players". Mas se andarmos com as coisas para a frente e não nos queixarmos os superiores tratam-nos bem. Parece-me que deve haver uma melhor forma de gerir os projectos.

CONSULTOR: Quais os aspectos positivos do seu dia a dia de trabalho?
PAT: É bom trabalhar com todas as pessoas aqui. As pessoas aqui sabem das suas áreas e são capazes de aprender rapidamente. Eu tenho um perfil mais social e gosto de socializar com as pessoas aqui. Nós aqui jogamos basquetebol juntos e fazemos outras coisas nos tempos livres. Gosto disso. Tenho bons amigos aqui, o que me ajuda a cumprir rapidamente as ordens que me dão no trabalho.

ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais

2011-2012

ENTREVISTA a Bob Christensen, Membro da Equipa Técnica

CONSULTOR: O Steve foi seu orientador da tese de mestrado, portanto já o conhece há algum tempo.

BOB: Sim, é verdade. Conheço o Professor Steve há 8 anos. Deu-me algumas aulas e depois orientou-me no mestrado durante cerca de 2 anos e agora trabalho na Electro Logic (EL) há 2 anos.

CONSULTOR: Parece-me que gosta de trabalhar com o Steve.

BOB: Claro que sim, mas já não trabalho directamente com ele. Estou com ele nas reuniões e pouco mais do que isso.

CONSULTOR: O Steve não é o seu chefe directo?

BOB: Não, mas de facto considerando a quantidade de tempo que estou com o meu chefe directo o Steve poderia sê-lo perfeitamente. Eu e o meu chefe encontramo-nos talvez uma vez cada 3 semanas durante 1 hora para ver se está tudo a correr bem. E é isso. O resto do tempo estou por minha conta. Costumo falar com o Steve quando tenho algumas questões, mas ele agora é tão ocupado que é difícil vê-lo – é preciso marcar uma hora com alguns dias de antecedência.

CONSULTOR: De acordo com a sua percepção o seu chefe directo trata da mesma forma os restantes elementos da equipa?

BOB: Honestamente, tenho ouvido algumas queixas. De facto, há cerca de 6 meses a situação foi tão má que eu e mais alguns colegas tivemos uma reunião com ele. Nessa reunião ele prometeu-nos que estaria mais disponível para nós e esteve durante 1 mês. Depois andámos envolvidos com uma nova proposta e ele voltou a desaparecer. Portanto, nada mudou realmente. Neste momento, estamos quase a concluir a proposta e é importante que eu o veja e coloque-lhe algumas questões. Os últimos drafts que submeti à apreciação do meu chefe, ele (re)enviou-mos reescritos à sua maneira e sem explicações relativamente às alterações efectuadas. Por vezes penso que o meu chefe me trata como alguém que não sabe nada, que não tem qualquer formação. Eu compreendo que é ele que é posto em causa no projecto, no entanto, às vezes parece que está sempre muito ocupado para evitar ter de falar comigo.

ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais

2011-2012

ENTREVISTA a Chris Chen, Cientista Investigador

CONSULTOR: Que tipo de características deve ter uma pessoa que pretende trabalhar como cientista investigador na Electro Logic (EL)?

CHRIS: O conhecimento técnico é com certeza importante. Quando entrevisto colegas recém-formados para trabalhar nas posições mais baixas na EL, a média é sempre uma preocupação. Gosto de ver médias de nível A, se possível. Para cientistas investigadores com experiência, a leitura dos artigos publicados é a minha principal forma de avaliar o seu conhecimento técnico. Um cientista investigador deve ser alguém com uma capacidade de auto-motivação elevada, ao invés de estar à espera de reconhecimento. Particularmente aqui. Se queremos que alguém nos diga que fizemos um bom trabalho, então teremos de esperar sentados. Não estou certo que na EL os cientistas investigadores têm o apoio de que precisam por parte do staff para desenvolver o seu trabalho. Na EL as ordens para fazer o trabalho são adiadas ou "perdem-se" – não são cumpridas – por uma razão ou por outra. Parece-me que há mais elementos senior na função de técnico do que na função de cientista e os elementos senior têm de certeza mais atenção por parte do Steve. Diz-se que esses indivíduos [os técnicos senior] ganham mais do que nós [os cientistas]. Supostamente, isto é para manter as remunerações num nível equitativo / justo, mas eles são mais valorizados pela empresa. Claro que toda a gente sabe que a maior parte dos elementos sénior da EL são antigos alunos do Steve e, portanto, ele trata-os muito bem. Uma das coisas que realmente me irrita é que eu preciso de manter o meu nível de publicações para manter várias opções em aberto em termos de evolução na carreira. Mas publicar é mal visto na EL, porque retira tempo do principal trabalho a realizar. Já me foi dito que o meu trabalho não pode ser publicado por causa dos direitos de autor ou porque o Ministério da Defesa considera a informação confidencial. No entanto, se alguém importante estiver a trabalhar comigo e se precisar da publicação força nisso!

CONSULTOR: Parece-me muito insatisfeito com o seu trabalho.

CHRIS: Não é tanto com o meu trabalho. Eu estou mesmo muito contente por estar a fazer este trabalho – apesar de tudo é tecnologia de ponta. O problema é que eu nunca sei muito bem em que direcção está a ser desenvolvido. Eu faço a minha parte do projecto e a não ser que eu saia do meu "esquema" para falar com outras pessoas nunca ficarei a saber os resultados finais do projecto total. É qualquer coisa com a qual nos habituamos a viver – fazer parte de um sistema que não é particularmente aberto.

ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais
2011-2012
ENTREVISTA a Meg Conroy, Assistente da Administração

CONSULTOR: A Meg trabalha na Electro Logic (EL) há pouco tempo, correcto?
MEG: Sim, é verdade, trabalho aqui há pouco mais de um ano.

CONSULTOR: Porque é que veio trabalhar para a EL?
MEG: Estava no último semestre da universidade e estava à procura de trabalho, como a maioria dos meus colegas. O meu noivo na altura, actualmente meu marido, estava a trabalhar aqui na EL e soube da abertura de uma vaga. Então candidatei-me.

CONSULTOR: Estudou gestão na universidade?
MEG: Não, estudei história.

CONSULTOR: Gosta do que faz?
MEG: O meu trabalho tem muito para oferecer. Pagam-me bastante bem para o que estou a fazer e tenho aprendido imenso. Eu só queria que a empresa me deixasse ir ter algumas aulas de gestão, como por exemplo, contabilidade. Os auditores fazem-me algumas perguntas muito difíceis. O Steve diz que devíamos contratar alguém especialista nessa área, mas eu continuaria a ser responsável por supervisionar o trabalho das pessoas.

CONSULTOR: Há algum aspecto em particular no seu trabalho que considera realmente satisfatório?
MEG: Bem, deixe-me pensar. Eu penso que gosto do facto de ter de desempenhar muitas tarefas diferentes, assim as coisas não se tornam tão aborrecidas. Detestaria ter de fazer sempre a mesma coisa dia após dia. Muitas vezes vou à biblioteca pesquisar coisas diferentes e eu gosto porque estou fora do escritório.

CONSULTOR: O que é que não gosta no seu trabalho?
MEG: Bem, tenho muitas vezes a percepção que a administração não é levada a sério. Os engenheiros pensam que poderiam passar bem sem nós. Toda a estrutura do departamento denota que aqui "há lugar para todos": se os colaboradores não se adequam a nenhum outro departamento, então são colocados aqui. Talvez seja pelo facto do nosso departamento ser maioritariamente constituído por mulheres, de facto, dizem que 95% das mulheres que trabalham na EL estão aqui na administração. Por vezes é difícil trabalhar com os engenheiros, porque tratam-nos como se não soubemos nada e eles querem que as coisas sejam sempre feitas à sua maneira. Claramente, são os engenheiros que ganham o dinheiro e a consideração, ainda que nós contribuamos muito para toda a equipa, como diria o Steve. Mas as palavras de apresso não são tão impressionantes como as acções. Nós temos as nossas festas de aniversário, mas continua a soar a paternalista. Raramente conseguimos

saber o que se passa na área de investigação. Já coloquei uma série de perguntas específicas aos engenheiros e eles olham para mim com um olhar vazio e respondem de forma simplificada. Parece-me que se queremos ser como uma família, como o presidente diz, eles não podem ter uma má relação com a administração.

ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais

2011-2012

ENTREVISTA a P. J. Ginelli, Técnico

CONSULTOR: Soube que terminou agora o processo bianual de avaliação do desempenho. Como correu?

P.J.: Correu tal como eu esperava, sem surpresas.

CONSULTOR: Considera estas avaliações do desempenho úteis?

P.J.: Com certeza. Assim começo a saber o que é que o meu chefe pensa sobre o meu trabalho.

CONSULTOR: Apenas isso?

P.J.: Sim, penso que é uma boa oportunidade para compreender o que é que o meu supervisor pretende. Por vezes, ele não é assim tão claro ao longo do ano. Eu penso que lhe foram dados objectivos específicos das altas chefias antes de falar comigo, assim é claro para ele e para mim.

CONSULTOR: Gosta do que faz?

P.J.: Sim, a melhor parte é o facto de não estar a trabalhar no edifício principal e assim não ter de aturar as "pessoas importantes". Ouvi de outros técnicos que lidar com "aqueles tipos" pode ser doloroso – tentam ser simpáticos mas são verdadeiramente aborrecidos. Como podemos focar-nos no nosso trabalho quando o presidente está constantemente a espreitar por cima dos nossos ombros? Por outro lado se o presidente sabe o nosso nome, eu penso que é bom quando se trata de aumentos e promoções. Mas o meu chefe é capaz de defender os seus técnicos; temos um tratamento justo por parte dele.

CONSULTOR: Pensa que é capaz de progredir na Electro Logic (EL)?

P.J.: Está a dizer tornar-me um engenheiro por exemplo? Não e eu não quero mesmo isso. Toda a gente aqui está sempre a fazer força para eu querer progredir. Eu tenho receio de dizer às pessoas que tenho medo que alguém decida que eu não me adapto a este ambiente high-tech. E eu não quero ser "a ovelha negra desta família". Gosto da posição onde estou e se continuar a haver aumentos, continuarei a gostar. Um dos meus filhos vai entrar para a universidade no próximo ano e preciso do dinheiro para ajudá-lo. Tenho muitas horas extraordinárias, particularmente quando as deadlines dos contratos estão próximas. Suponho que esta "pressa" no final dos contratos dá dores de cabeça a algumas pessoas, mas eu não me importo. Caso contrário, o trabalho é bastante lento, portanto ao menos estou sempre a trabalhar. Mas a minha família gostaria que o meu horário fosse mais previsível.

CONSULTOR: Pensa que vai continuar a trabalhar na Electro Logic (EL)?

P.J.: Não tenho a certeza se quero responder à sua pergunta. Digamos que as minhas avaliações de desempenho são boas e que espero ver melhorias no meu pagamento. Vou esperar por isso.

ISCTE IUL
Business School

ISCTE-IUL – IBS – Lic. Gestão – UC Modelos Organizacionais

2011-2012

ENTREVISTA a Chalida Montgomery, Técnica

CONSULTOR: Qual é a sua percepção em geral sobre o trabalho que desenvolve na Electro Logic (EL)?

CHALIDA: Eu sinto que o meu trabalho é muito bom, mas também sinto que desempenho bastantes tarefas aborrecidas e entediantes. Daquilo que a minha chefia diz, o tipo de tarefas que eu faço corresponde àquilo que os estudantes de engenharia electrotécnica fazem no último ano do curso. Eu penso que os seus projectos finais consistem em fazer placas de circuito e é o que eu faço dia após dia.

CONSULTOR: O que é que a Chalida gostaria de fazer?

CHALIDA: Seria interessante ser capaz de dar alguns contributos para o design das placas. Eu sei que não sou doutorada, mas tenho muita experiência. Pelo facto de ser uma técnica, os engenheiros consideram que eu não tenho muito para dar – apesar de eu construir as placas e saber dizer a partir do desenho de cada placa o que é que o designer pretende dela. Eu talvez também gostaria de supervisionar outros técnicos no meu departamento. Algum tipo de evolução seria bom. Muitos técnicos perguntam-me como fazer as coisas e, claro, eu ajudo, mas depois são eles que ficam com os "louros". Na EL é preciso ter um pedaço de papel que diga que tem formação para poder adquirir mais responsabilidade.