

# 1 Introdução

## 1.1. Considerações finais

O presente trabalho tem por finalidade analisar a área de TI de uma empresa que se estrutura por meio de projetos, dando ênfase nos modelos motivacionais que são ali utilizados em contraponto com o que é sugerido no manual Project Management Body of Knowledge – PMBOK, principal suporte àqueles responsáveis pela condução de projetos. Com o intuito de manter o sigilo do nome da empresa estudada, optou-se por denominá-la COMPANY Ltda.

Diz Frame (1999):

O gerenciamento das equipes de projeto não é uma tarefa fácil, por dois motivos: o primeiro é que os times de projetos são extremamente dinâmicos, seus membros estão em constante mudança; o segundo é que talvez só o gerente do projeto e alguns elementos da alta gerência consigam ver a equipe do projeto como uma entidade única. Se os gerentes de projeto desejam uma equipe motivada, eles devem trabalhar nesta direção. Isto é possível através da condução de reuniões produtivas, da criação de um espaço físico próprio para a equipe, da criação de sinais específicos deles, da divulgação de seus resultados, do desenvolvimento de reconhecimento de esforços especiais, do desenvolvimento, por parte do gerente de projeto, de um comportamento voltado para as pessoas e de uma correta estruturação quanto às responsabilidades de cada membro da equipe.

Com isso, muitas organizações têm se utilizado de estruturadas baseadas em projetos e o Project Management Institute -PMI, que normatiza e desenvolve a gerência de projetos em todo mundo, tem sido uma referência adotada por muitas empresas. O PMI é responsável pela publicação do livro Project Management Body of Knowledge - PMBOK, que é um guia de melhores práticas de gerenciamento de projeto. Esse livro tem sido a referência para essas empresas, que adotam o PMI como padrão, e nesse livro consta que um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe responsável por sua condução entenda e use o conhecimento e as habilidades de, pelo menos, cinco áreas de especialização, entre as quais está a motivação.

A área de Tecnologia de Informações – TI - da COMPANY, que segue as recomendações constantes no PMBOK, por suas características de complexidade e dinâmica, precisa de pessoas motivadas e aptas a trabalharem com projetos. Logo, suscita interesse verificar até que ponto tais preceitos são adequados a uma realidade típica de empresa estatal, que possui funcionários e também adota pesadamente em sua força de trabalho a mão de obra terceirizada na condução de seus principais projetos. Esses últimos trabalhadores não têm uma garantia de permanência na empresa, podendo ser realocados conforme as necessidades de negócio, o que fragiliza, ao menos potencialmente, o sentimento de perenidade da relação empresa-trabalhador e, por conseguinte, sua motivação.

Para dar conta desta proposta, esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, da seguinte forma: o capítulo 1 tem o objetivo de apresentar as características do problema em estudo, bem como a pergunta-problema. O capítulo 2 tece algumas considerações sobre as teorias de gerenciamento de projetos, de motivação e de terceirização. No capítulo 3, por seu turno, é mostrada a metodologia adotada para que os objetivos pudessem ser alcançados e no capítulo 4 os dados coletados são analisados. A conclusão, que responde a pergunta-problema, é feita no capítulo 5.

## **1.2. Definição do problema**

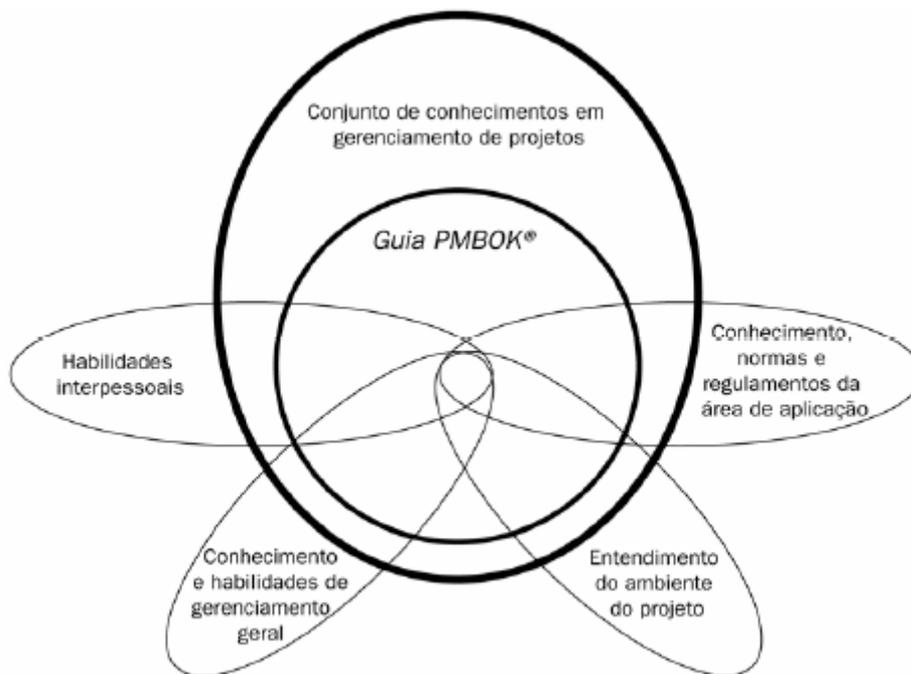
Em 1969, foi criado na Pensilvânia, Estados Unidos, o Instituto em Gerência de Projetos, ou PMI, em sua sigla inglesa, que se transformou na principal associação mundial, sem fins lucrativos, em gerência de projetos, com mais de 240.000 membros espalhados por mais de 160 países. Um de seus principais objetivos, de acordo com o PMIRIO (2008), filial do PMI no Rio de Janeiro, é promover o profissionalismo e a ética no gerenciamento de projetos. Tais desafios tornam-se ainda maiores com a internet, conforme argumenta o PMISC (2008), filial do PMI em Santa Catarina:

Com o advento da internet, os membros de todo o mundo tiveram a oportunidade de ter um canal de comunicação, o que possibilitou a publicação do “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide* (Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos)”, mais conhecido como PMBOK®, um guia englobando todas as áreas do conhecimento que regem as regras do gerenciamento de projetos.

O PMBOK define projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, 2004, p. 5). Desta forma, os projetos têm um início e um fim definidos, além de serem únicos.

Ainda de acordo com o PMBOK, existem áreas de especialização cujo conhecimento se faz necessário à equipe do projeto. Esse livro é, portanto, “um subconjunto do abrangente conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos” (PMBOK, 2004).

Figura 1: Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos



Fonte: PMBOK, 3ª edição, 2004, p. 29.

Na parte relativa a Habilidades Interpessoais da figura acima, o PMBOK assevera que este gerenciamento inclui comunicação eficaz, liderança, influência sobre a organização, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos e resolução de problemas, bem como descreve para o gerente de projetos a importância de se possuir essas características.

Atualmente, a COMPANY sugere e, em muitos casos, exige que alguns cargos, ou níveis, a serem contratados tenham a certificação Project Management Professional - PMP. Essa certificação, concedida pelo PMI, garante às empresas contratantes que essas pessoas certificadas, igualmente denominadas de PMP, tenham conhecimento das melhores práticas de gerenciamento de projetos

contidas no PMBOK e, com isso, saibam também utilizar ferramentas para o desenvolvimento e a motivação de equipe.

O profissional PMP deve dominar um ferramental gerencial específico, de acordo com as propostas do PMBOK, que visa, dentre outras ações, melhorar sua atuação como agente motivador de sua equipe. Apesar de possuir esse conhecimento, a estrutura sobre a qual COMPANY está sedimentada parece limitar a ação dos responsáveis pelas equipes na busca por motivar os membros de sua equipe. A ser verdadeira tal situação, faz-se mister investigar tanto as ações dos responsáveis pela motivação de suas equipes, quanto a sua eficiência nesta tarefa. Tal preocupação se alinha com as afirmações de Bergamini (1997), que defende que motivar as pessoas, valorizando-as, as torna mais criativas, competitivas e eficazes. Assim, o insucesso neste campo de atuação do gerente do projeto pode solapar a eficiência da organização como um todo.

Podem fazer parte dessa equipe do Responsável pela Equipe, RE, as pessoas da mesma empresa do RE, pessoas de outras empresas ou funcionários da COMPANY.

Diante deste cenário, surge a questão central desta dissertação:

Quais são os modelos motivacionais aplicados nas equipes de projetos de TI da COMPANY SA.? E ainda, esses modelos encontrados estão em conformidade com as técnicas motivacionais recomendadas no PMBOK?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo principal**

A motivação no trabalho melhora a produtividade, a qualidade e o serviço ajudando as pessoas a alcançarem seus objetivos, construir sua autoestima, aumentar sua capacidade, gerenciar seu próprio desenvolvimento e ajudar os outros a desenvolver o deles, adquirindo uma perspectiva positiva e criando o poder de mudança (McCONNEL, 1996). Para esse autor, quanto maior a motivação no trabalho, maior é a produtividade. Se as pessoas podem ser mais ou menos motivadas, existem níveis de motivações diferentes, e um mesmo indivíduo, dependendo da situação, pode ter níveis variados de motivação. Com

isso, pode-se pensar em mais produtividade, motivando mais a equipe, buscando maximizar o nível de motivação da mesma.

Como, pela definição encontrada no PMBOK (2004), todo projeto é temporário, suas próprias características podem ocasionar impactos na qualidade do relacionamento entre o funcionário e a empresa, conforme McConnel (1996). Afinal, sem o conhecimento adequado de um trabalhador por parte e seu gerente, qualquer modelo utilizado para sua motivação torna-se frágil. Por esse olhar, é possível supor que uma estrutura baseada em projetos, e as teorias de motivação mais comuns têm perspectivas distintas e, quiçá, conflitantes. Tal distância é ainda mais visível quando há uso sistemático de mão de obra temporária.

Dessa forma, o objetivo principal desta dissertação é:

- 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.

### **1.3.2. Objetivos Intermediários**

Para se atingir o objetivo final, devem ser atingidas as seguintes etapas:

- Levantar e analisar a bibliografia sobre gerenciamento de projetos e teorias motivacionais;
- Fazer pesquisa do ambiente de projeto em campo;
- Analisar a adequação da pesquisa em campo junto às teorias de gerenciamento de projetos, motivacionais e terceirização buscando referências práticas no dia-a-dia da COMPANY.

### **1.4. Relevância do tema**

A relevância deste estudo fica evidenciada a partir do momento que se cruzam as recomendações dadas pelo PMBOK com a realidade de uma empresa estruturada por projetos. Dessa feita, pode ser utilizado como base de conhecimento para que outros responsáveis por equipes, que convivam com limitações referentes à aplicabilidade de recursos motivacionais, vislumbrem formas de superar tais limitações.

Em paralelo, seus resultados podem servir de orientação para a formação dos gerentes de projetos, em particular nas áreas voltadas à motivação de equipes de alto desempenho.

E de acordo com Ferreira (2006), a gerência de projetos é a onda do futuro – o papel por ela desempenhado nos próximos anos será desafiador, excitante e de vital importância. Balarine (2001) continua, dizendo que a gestão de projetos tem evoluído como tratamento diferenciado, dirigido à gestão de empreendimentos não-repetitivos.

### **1.5. Delimitação do estudo**

Segundo Vergara (2007) a delimitação do estudo se refere à moldura que o autor coloca em seu estudo, ou seja, os limites impostos ao período de tempo e espacial de investigação e as variáveis a serem abordadas.

Esta se delimita somente aos responsáveis por equipe da área de Tecnologia da Informação (TI) de uma empresa estatal, pois essa área toma como base no gerenciamento de projetos o PMBOK.

Pela facilidade de acesso do pesquisador, a pesquisa ficou restrita aos responsáveis de equipe de TI localizados no Rio de Janeiro, possuindo um total de 384 responsáveis, sendo que foram enviadas 329 pesquisas estruturadas, das quais 22% foram respondidas. As pesquisas foram realizadas no período de julho a setembro de 2008.

### **1.6. Definição dos termos**

Área de conhecimento - se refere a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos. A sua não execução afetará negativamente o projeto, pois projeto é um esforço integrado. Área de conhecimento definidas no PMBOK: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, aquisições e riscos.

COE – centro de excelência

GP - gerente de projeto

GPs - gerentes de projeto

Projeto - esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, ou “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos”. Livro utilizado pelo PMI como guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos.

PMI - *Project Management Institute*. Principal associação mundial sem fins lucrativos em gerência de projetos

PMO - *Project Management Office*

RE – Responsável por equipe

RE's – Responsáveis por equipe

TI - Tecnologia da Informação. Como definido na InfoWester (2008), pode ser definida como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação