

## 2 Referencial teórico

Este capítulo se inicia com alguns comentários acerca do gerenciamento de projetos, expondo um pouco do histórico dessa prática, além das funções que lhe são atribuídas e de suas principais características, conforme as orientações da certificação Project Management Professional - PMP. Em seguida, são apresentadas algumas das teorias motivacionais mais comumente referidas dentro da Administração de Empresas, com suas respectivas conceituação e escopo de aplicabilidade. Posteriormente, será feito um comparativo das propostas contidas no Project Management Body of Knowledge - PMBOK com tais teorias de motivação. Por fim, na terceira parte, será tratado o tema da terceirização.

Destaca-se aqui a pouca literatura de gerenciamento de projeto focado em motivação. Na busca por referencial teórico, parece haver da parte dos autores referentes a gerenciamento de projetos uma preocupação por detalhar mais os assuntos referentes a tempo, custo e escopo. Apesar de sua importância, pouco foi encontrado nessa mesma literatura sobre questões que envolvem a motivação no âmbito de projetos.

### 2.1. Gerenciamento do projeto

Conforme relatado por Codas (1987), o conceito de gerência de projetos apareceu nos Estados Unidos na década de 50 e início da década de 60. Na época, era aplicado à análise de sistemas de computação e à implantação de empreendimentos físicos.

O autor lembra que o gerenciamento empírico, natural ou espontâneo, sempre existiu, porém sem terminologia e tecnologia características, próprias e distintas das de outras disciplinas.

Codas (1987) diz ainda que a gerência de projetos era definida como sendo a condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custo.

Os serviços de gerenciamento foram inicialmente atividades executadas internamente pelo pessoal das próprias empresas, para projetos de engenharia básica e executiva, construção e montagem, desenvolvimento de equipamentos especiais, sistemas de computadores etc. Paulatinamente, esses serviços começaram a ser efetuados para terceiros, como mais um serviço das firmas projetistas e construtoras. (CODAS, 1987, p. 34)

O gerenciamento de projetos definido na norma ISO 10006 (1997) “inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”.

Para o PMBOK (2004), gerenciamento de projetos significa “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Kerzner (2002) lembra que os aliados da gestão de projetos começaram a aparecer em 1985 e ganharam força ao longo da recessão de 1989 a 1993. Resumidamente, na seguinte seqüência:

- 1985, gerenciamento da qualidade total;
- 1990, engenharia simultânea;
- 1991-92, equipes autodirigidas e delegação de autoridade;
- 1993, reengenharia;
- 1994, controle de custos do ciclo de vida;
- 1995, controle das mudanças de escopo;
- 1996, gerenciamento de risco;
- 1997-98, escritório de projetos e COE's (Centros de Excelência);
- 1999, equipes itinerantes;
- 2000, equipes globais.

Com o passar dos anos, o perfil do gerente de projetos foi-se modificando, passando de frio planejador de redes de atividades a articulador sensível aos problemas humanos, solucionador de conflitos, versátil ante as mudanças drásticas de situação e ciente dos problemas do ambiente em torno ao projeto (CODAS, 1987). Essa mudança foi propícia, pois, de acordo com Bergamini (1997), o segredo da eficácia do líder reside, sobretudo, na sua sensibilidade interpessoal. Com isso, iniciou-se uma preocupação com os sentimentos das pessoas, uma preocupação com o que elas achavam do serviço e a busca por tentar criar um ambiente de trabalho mais agradável.

McConnel (1996) assevera que:

Equipes produtivas são caracterizadas como equipes que têm uma identidade e são altamente coesas. Nessa visão, essas equipes têm como características: objetivos comuns, sentido de identidade da equipe, estrutura dirigida a resultados, competência, confiança mútua, comunicação efetiva, sentido de autonomia e, geralmente, tamanho pequeno. (McCONNEL, 1996, p. 680)

Neste sentido, o PMBOK (2004) detalha as habilidades interpessoais que o gerente de projetos deve ter para trabalhar de forma eficaz, envolvendo-se com temas fundamentais, tais como liderança, comunicação eficaz, motivação, entre outros. Dessa forma, a dedicação dos funcionários, lastreada nos temas citados, é vital para o sucesso de determinado projeto.

De acordo com Bergamini (1997), a sensibilidade interpessoal é importante para o líder, pois a grande maioria dos chefes conhecidamente autoritários é tipicamente incapaz de conseguir um ambiente de trabalho em que estimule a criação, impedindo, assim, a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar determinada função, bem como resolver os mais variados tipos de problema. Sabe-se que quanto mais participativo o estilo de gerenciamento, maior é a probabilidade de aumentar o envolvimento e comprometimento da equipe com o projeto, aumentando dessa forma a possibilidade de sucesso do projeto (YOURDON, 1999).

Rabechini (2007) relata que há vasta literatura sobre o desempenho das habilidades do gerente de projetos, tamanha sua importância. A percepção ou o grau de importância das habilidades do gerente de projetos foi estudado no âmbito do sistema de informação por Jiang et al.(1998).

Em seus estudos, Shtub et al. (1994) apresentam uma relação de habilidades e características dessas habilidades para um gerente de projetos, conforme exposto no Tabela 1:

Tabela 1: Habilidades do gerente de projetos

Habilidade	Características
1. Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazê-las cumprir
2. Administração do tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto
3. Negociação	Capacidade de negociar com as várias entidades que participam do projeto
4. Técnica	Capacidade de definir o objetivo e o escopo do projeto
5. Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informação
6. Relação com o cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de se relacionar com os clientes
7. Relação humano	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas
8. Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto

Fonte: Shtub et al. (1994)

Vargas (2003) diz que os gerentes de projeto, diferentemente dos gerentes funcionais, não têm poder para alcançar seus objetivos sozinhos. Eles dependem dos seus superiores, subordinados e pares para distribuir os esforços a fim de tornar o projeto bem-sucedido. Daí serem passíveis de investigação as razões que levam um indivíduo a alcançar desempenho superior, em relação a outros, no gerenciamento de projetos. Ainda que não seja trivial, de acordo com esse autor, a resposta pode ser simples. Alguns conseguem sucesso porque possuem competências específicas, dependentes de um conjunto amplo de fatores, muitos dos quais têm muito pouca ou nenhuma relação direta com habilidades técnicas. Dentre essas habilidades, podem ser destacadas as seguintes:

- Habilidades de comunicação: saber escutar e persuadir;
- Habilidades organizacionais: planejamento, estabelecimento de objetivos e análise;
- Habilidades no gerenciamento do time: empatia, motivação, espírito de corpo, lealdade e ética;
- Habilidades de liderança: ser um exemplo constante, ter energia, visão, delegação e atuação otimista;
- Habilidades internas: flexibilidade, criatividade, paciência e persistência

Cleland e Ireland (2002) citam que os gerentes de projetos e outros profissionais que atuam nessa área de gerenciamento de projetos dependem de quatro competências, a saber: o conhecimento, que é a compreensão da teoria, dos conhecimentos e práticas da gerência de projetos; a destreza, que é a capacidade de usar as técnicas e os recursos da profissão para obter resultados adequados; a habilidade, que é a capacidade de integrar e usar de modo eficaz o conhecimento e as aptidões, e finalmente, a motivação, que é a capacidade de desenvolver e manter valores, atitudes e aspirações adequadas, ajudando as partes interessadas a trabalharem em conjunto para o aperfeiçoamento do projeto.

Comunicação, motivação, entendimento de conflitos, capacidade de resolvê-los, negociação, administração de estresse, liderança, poder, influência e política em gerenciamento de projetos são considerados por Verma (1995) como as principais habilidades inerentes a um gerente de projetos.

Ferreira (2006) diz que o gerente de projetos deve ter consciência da importância do trabalho em equipe, ser comunicativo, ter liderança, ter habilidades organizacionais e habilidades em gerenciar pessoas (empatia, motivação, ética, flexibilidade, criatividade, paciência e persistência). Isto se deve ao fato de projetos, processos e metodologias serem realizados por pessoas, sendo estas, em última análise, que determinam o sucesso ou a falha dos mesmos (STEERS et al., 1983). McClelland e Burham (1987) confirmam isso dizendo que o melhor indicador de eficiência de um gerente é o clima por ele criado no escritório, refletido no moral de seus subordinados.

Segundo Vargas (2003), o gerente de projeto possui uma série de demandas quase exclusivas, quais sejam:

- Realizar o produto final do projeto dentro dos prazos, custos e performance exigidos;
- Atingir objetivos contratuais de lucro;
- Adquirir os recursos adequados para o projeto, em quantidade e qualidade;
- Contratar e motivar os integrantes do time;
- Lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso, usando precisão e energia;
- Gerir estrategicamente os riscos do projeto;
- Desenvolver canais de comunicação efetivos;

- Desenvolver mecanismos de negociação com todos os elementos internos e externos do projeto para garantir o cumprimento do plano do projeto.

É possível observar um certo alinhamento quanto às características que um gerente de projetos deve ter, e sua importância para a organização.

Com a visibilidade que o gerenciamento de projetos vem tendo, vê-se que é importante saber como uma organização vai se adequar a essa cultura de gerenciamento de projetos. Nesse sentido, Kerzner (2002) diz:

A implementação eficaz da gestão de projetos cria uma organização e cultura em condições de mudar aceleradamente de acordo com as necessidades de cada projeto, e ainda assim adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante mutação – talvez simultaneamente. Empresas bem-sucedidas precisam competir com mudanças em tempo real e conviver com o potencial de problemas que esta situação implica. (KERZNER, 2002, p. 519)

Ainda de acordo com o autor:

A cultura corporativa não é algo que se mude da noite para o dia. Pelo contrário, a estimativa de tal mudança geralmente é feita em termos de anos. Culturas corporativas para gestão de projetos têm fundamento no comportamento organizacional, jamais em processos. (KERZNER, 2002, p. 519)

Com isso, precisa-se de algo, ou alguém, que ajude na implantação da gestão de projetos na empresa. Para Ferreira (2006), uma das maneiras de aproximar a gestão de projetos da cultura enraizada da empresa se dá por meio dos escritórios de projetos (PMO's). Tem-se então no PMO um local que busca diminuir as distâncias existentes entre a cultura organizacional e a gestão de projetos.

No Brasil, as empresas começaram a desenvolver seus escritórios de projetos no início da primeira década dos anos 2000, mas ainda de forma incipiente (RODRIGUES et al., 2004).

Muitos autores arriscam explicitar os conceitos de gerenciamento de projetos, mas ainda há significativa divergência entre eles no que se refere à definição do que venha a ser um escritório de projetos, o que pode ser exemplificado nas definições que se seguem:

- Mecanismo administrativo pelo qual um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização (RAD, 2001);
- Local do gerenciamento de projetos na organização (DINSMORE, 1999);

- Um centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2003);
- Organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento das práticas e resultados do gerenciamento de projetos (KENDALL e ROLLINS, 2003).

Rabechini (2007) descreve os benefícios das empresas que escolheram a constituição de um escritório de projetos como alternativa:

- Padronização do gerenciamento.
- Desenvolvimento de um sistema de comunicação integrado e consistente.
- Uso de programas comuns de processamento de informações de projetos.
- Treinamento programado para os envolvidos em projetos.
- Treinamento específico para gerentes.
- Utilização racional de recursos humanos.
- Maior capacidade de planejamento e controle.
- Programação do trabalho mais realista.

Vargas (2003) menciona, de forma sucinta, o que seriam os principais objetivos do escritório de projetos:

- Centralizar as informações;
- Ser um centro de apoio ao time;
- Oferecer uma sala de reuniões entre o time e o cliente;
- Representar fisicamente o projeto;
- Estimular o espírito de corpo e time.

A ISO, em linha com a mobilização das organizações por implantar o gerenciamento de projetos, incluiu entre suas normas internacionais a ISO 10.006 – “Gestão de Qualidade: Diretrizes para a Qualidade em Gerenciamento de Projetos”, editada recentemente pela ABNT no Brasil (2001). Esse fato confirma ainda a importância e a atualidade dessa atividade dentro da administração das empresas.

### **2.1.1. Características do Gerenciamento de Projetos Atual**

De acordo com Fiuza et al. (2005), as organizações modernas estão descobrindo que a utilização do Gerenciamento de Projetos traz muitas vantagens, entre elas, organizar e gerenciar a execução das principais operações de uma

organização (KERZNER, 2001; COHEN & GRAHAN, 2002; KERZNER, 2002). Fiuzza et al. (2005) ainda dizem que gerenciar projetos de forma profissional encontrou seu lugar na arena empresarial competitiva e global de hoje. Bouer e Carvalho (2005) também enfatizam que o ambiente onde as empresas atuam é, cada vez mais, complexo e competitivo, e que os projetos têm se constituído como importantes instrumentos para mudanças e desenvolvimento.

Para Kerzner (2002), as empresas que adotaram uma filosofia e uma prática madura de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado do que aquelas que continuam com velhas práticas. As organizações devem perceber que apenas a experiência em gerência não basta para garantir o sucesso de um administrador de projetos. Os gerentes de projetos devem ser treinados e ter experiência nos princípios fundamentais da gestão de projetos. Kerzner (2002) ainda destaca que ter concluído uma ou duas disciplinas na universidade há 15 anos não qualifica gerente algum como pessoa treinada e experiente o suficiente para as exigências da nova atribuição.

Importante dizer que Kerzner (2002) considera a gestão de projetos como uma arma competitiva, associada a níveis crescentes de qualidade, com incremento de valor nos interesses dos clientes.

### **2.1.2. PMP e PMBOK x Motivação**

O PMI utiliza o PMBOK como base, mas não como a única referência de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional, como, por exemplo, a certificação de profissional de gerenciamento de projetos (PMP®). O PMP é obrigado a seguir um “Código de conduta profissional” escrito pelo PMI.

Para obter a Certificação PMP, o profissional deve satisfazer a determinados requisitos de educação e experiência, concordar e aderir ao Código de Conduta Profissional e passar no Exame de Certificação PMP.

De acordo com o PMISP (2009), em todo mundo existem mais de 230.000 profissionais certificados PMP que prestam serviços em 165 países. Hoje, muitas organizações vêm requerendo que os profissionais tenham a Certificação PMP.

O primeiro PMBOK foi escrito em 1981, havendo várias atualizações posteriores, 1986, 1996, 2000 e 2004, que é a última versão, sendo que está pronta uma nova versão que tem por previsão ser lançada em dezembro de 2008.

Kerzner (2002) lembra que algumas organizações utilizam o PMBOK do PMI como base para o estabelecimento de uma cultura em gestão de projetos.

Conforme descrito no PMBOK (2004), seu principal objetivo é identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática.

Para o PMBOK, processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços. Com o intuito de ser mais didático, esse manual organiza-se em cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento. Cada processo possui informações de entrada e informações de saída. No total, são 44 processos de gerenciamento de projetos que são divididos entre as nove áreas de conhecimento. Diz-se área de conhecimento uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2004).

A figura 2 mostra os agrupamentos de processos e áreas de conhecimento:

Figura 2 : Mapeamento entre os processos de gerenciamento de projetos e os grupos de processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento

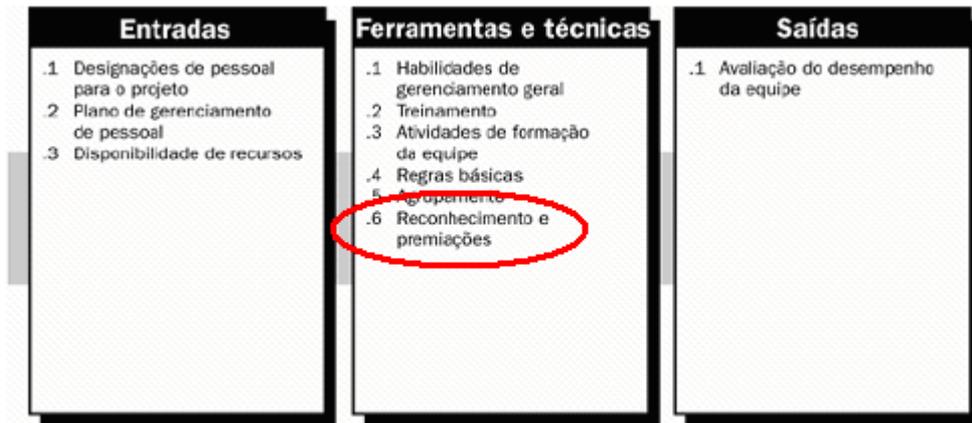
Processos de área de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Integração do gerenciamento de projetos	Desenvolver e tomar a abertura do projeto 3.2.1.1 (4.1) Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto 3.2.1.2 (4.2)	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto 3.2.2.1 (4.3)	Orientar e gerenciar a execução do projeto 3.2.3.1 (4.4)	Monitorar e controlar o trabalho do projeto 3.2.4.1 (4.5) Controle integrado de mudanças 3.2.4.2 (4.6)	Encerrar o projeto 3.2.5.1 (4.7)
5. Gerenciamento do escopo do projeto		Planejamento do escopo 3.2.2.2 (5.1) Definição do escopo 3.2.2.3 (5.2) Criar EAP 3.2.2.4 (5.3)		Verificação do escopo 3.2.4.3 (5.4) Controle do escopo 3.2.4.4 (5.5)	
6. Gerenciamento de tempo do projeto		Definição da atividade 3.2.2.5 (6.1) Sequenciamento de atividades 3.2.2.6 (6.2) Estimativa de recursos da atividade 3.2.2.7 (6.3) Estimativa de duração da atividade 3.2.2.8 (6.4) Desenvolvimento do cronograma 3.2.2.9 (6.5)		Controle do cronograma 3.2.4.5 (6.6)	
7. Gerenciamento de custos do projeto		Estimativa de custos 3.2.2.10 (7.1) Orçamento 3.2.2.11 (7.2)		Controle de custos 3.2.4.6 (7.3)	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		Planejamento da qualidade 3.2.2.12 (8.1)	Realizar a garantia da qualidade 3.2.3.2 (8.2)	Realizar o controle da qualidade 3.2.4.7 (8.3)	
9. Gerenciamento de recursos humanos do projeto		Planejamento de recursos humanos 3.2.2.13 (9.1)	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 3.2.3.3 (9.2) Desenvolver a equipe do projeto 3.2.3.4 (9.3)	Gerenciar a equipe do projeto 3.2.4.8 (9.4)	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		Planejamento das comunicações 3.2.2.14 (10.1)	Distribuição das informações 3.2.3.5 (10.2)	Relatório de desempenho 3.2.4.9 (10.3) Gerenciar as partes interessadas 3.2.4.10 (10.4)	
11. Gerenciamento de riscos do projeto		Planejamento do gerenciamento de riscos 3.2.2.15 (11.1) Identificação de riscos 3.2.2.16 (11.2) Análise qualitativa de riscos 3.2.2.17 (11.3) Análise quantitativa de riscos 3.2.2.18 (11.4) Planejamento de respostas a riscos 3.2.2.19 (11.5)		Monitoramento e controle de riscos 3.2.4.11 (11.6)	
12. Gerenciamento de aquisições do projeto		Planejar compras e aquisições 3.2.2.20 (12.1) Planejar contratações 3.2.2.21 (12.2)	Solicitar respostas de fornecedores 3.2.3.6 (12.3) Selecionar fornecedores 3.2.3.7 (12.4)	Administração de contrato 3.2.4.12 (12.5)	Encerramento do contrato 3.2.5.2 (12.6)

Fonte: Fonte: PMBOK, 3.ed., 2004, p. 70.

Esses 44 processos são reconhecidos como boa prática na maioria dos projetos, durante a maior parte do tempo (PMBOK, 2004).

Na Área de Conhecimento de Recursos Humanos, localizada no PMBOK, existe o processo chamado “Desenvolver a equipe do projeto”, que, entre seus objetivos, trata também de motivação. Este processo possui, entre as ferramentas e técnicas, o reconhecimento e premiações, conforme figura abaixo:

Figura 3 : Processo Desenvolver a Equipe do Projeto



Fonte: PMBOK, 3ª edição, 2004, p. 212.

Reconhecimento e premiações são um tipo de recurso motivacional. Conforme diz no PMBOK (2004):

As decisões de premiação são tomadas, formal ou informalmente, durante o processo de gerenciamento da equipe do projeto, através de avaliações de desempenho.

Somente os comportamentos desejáveis devem ser premiados. Por exemplo, a disposição de trabalhar além do expediente para atender a um objetivo agressivo do cronograma deve ser premiada ou reconhecida; a necessidade de trabalhar além do expediente como resultado de um planejamento mal feito não deve ser premiada. Premiações do tipo ganhar-perder (soma zero) que podem ser alcançadas somente por um número limitado de membros da equipe do projeto, como membro da equipe do mês, podem prejudicar a coesão da equipe. A premiação de comportamentos do tipo ganhar-ganhar que todos podem alcançar, como enviar relatórios de progresso pontualmente, tende a aumentar o apoio entre os membros da equipe. (PMBOK, 2004, p. 214)

Segundo a orientação do PMBOK, motivação é estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças. No PMBOK consta que um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização, entre elas, habilidades interpessoais, que incluem a liderança e a motivação:

- Liderança: desenvolver uma visão e uma estratégia e motivar as pessoas para que alcancem essa visão e essa estratégia.
- Motivação: estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças.

Gray (2001) aponta os seguintes fatores como influenciadores de um clima organizacional positivo para o sucesso no gerenciamento dos projetos: identificação e combate às diversas fontes de ameaça e insegurança dentro da equipe de projeto e da organização como um todo, promoção da satisfação intrínseca e motivação dos integrantes da equipe de projetos, fomento e estímulo ao desenvolvimento de uma cultura particular da equipe de projetos e desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e valorize o trabalho em equipe e a realização de projetos.

A importância da motivação é reconhecida por McConnel (1996) quando diz que muitos estudos sobre produtividade têm comprovado que a motivação é indiscutivelmente o maior fator de influência no desempenho individual das pessoas.

Com esse intuito, Steers et al. (1983) dizem que o segredo da eficácia de um responsável por uma equipe está em conhecer as expectativas pessoais dos

seguidores, interpretando a realidade para eles e ajudá-los a chegar aos objetivos almejados. Pode-se então criar um plano de gerenciamento de equipe que conterà, entre outros dados, essas informações.

## **2.2. Motivação**

McClelland e Burham (1987) dizem que:

as pessoas motivadas para a realização querem fazer as coisas elas mesmas, pois se concentram no aperfeiçoamento pessoal. Contudo, um gerente, particularmente em uma grande e complexa organização, não pode realizar sozinho todas as tarefas necessárias para o sucesso. Ele deve conduzir os outros de modo que eles façam coisas para a organização.

O trabalho de um gerente parece exigir alguém que possa influenciar pessoas, mais do que alguém que faça melhor as coisas por si próprio. (McCLELLAND e BURHAM, 1987, p. 8)

Vê-se então a importância que as pessoas têm em uma equipe. Dessa forma, existe a necessidade de se dar sentido ao trabalho, uma vez que esse só possui sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para o trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade, mas, para Pestana et al. (2003), as maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas.

Alderfer (1972) ressalta a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores no intuito de motivar:

uma vez que a satisfação envolva a interação entre a pessoa e seu ambiente, sua valorização liga-se, em parte, à natureza objetiva do mundo exterior da pessoa. A satisfação depende de ambos, a forma real do mundo ser e como essa realidade é percebida pela pessoa. (ALDERFER, 1972, p. 8)

Falar de motivação é falar de motivo, que é algo pessoal e intransferível. Alguns estudiosos da psicodinâmica organizacional, como Lévy-Leboyer (1974) e Bergamini (1997), tratam a motivação como algo interno ligada ao atendimento de necessidades pessoais. Com isso, não se teria como tratá-la de forma coletiva. Ainda podemos afirmar que, sendo uma necessidade interior, não seria possível motivar uma pessoa, sendo possível somente criar um ambiente compatível com suas necessidades, um ambiente onde a pessoa se sinta motivada.

Para Bergamini (1997), existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes reside no interior das pessoas, tais como

os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças. Isso torna o estudo da motivação bastante complexo, ao contrário daquilo que, com frequência, se conclui. Na presente investigação, contudo, o foco está nos determinantes que se encontram fora das pessoas, isto é, no que se pode criar no ambiente de trabalho que se motive os empregados, ou motivação extrínseca.

Serão mostrados, a seguir, conceitos e abordagens dadas à motivação.

### 2.2.1. Conceito

Para Bergamini (1997) as pessoas podem comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, quer com informações que guardam no consciente, ou ainda por impulsos cujas origens desconhecem, visto estarem armazenados no seu inconsciente.

Leavitt (1964) criou um modelo básico de motivação, conforme figura 4:

Figura 4 : Modelo básico de motivação



Fonte: Leavitt (1964, pág 9)

Nesse sentido, Fadiman e Franger (1979) dizem que o comportamento motivacional caracteriza-se por motivos que são perseguidos em dado momento, mas que devem ser entendidos como resultado da história de vida do indivíduo. O enredo dessa história é composto de uma sucessão de experiências vividas progressas e interligadas que lhe deram origem. É essa lógica seqüencial de fatos vividos que define a linha de identidade na configuração de cada pessoa como um ser único e possuidor de uma história motivacional particular só entendida quando se examina sua consistência interna.

Segundo Maitland (2002), motivação é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica.

Para Dubrin (2003), motivação em um ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Percebe-se, então, que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.

De acordo com Lévy-Leboyer (1974):

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, os seus objetivos e o clima que lhe é próprio. (LÉVY-LEBOYER, 1974, p. 150)

Várias teorias de motivação, que foram estudadas, entre outros, por Gondim e Silva (2004), e Hollenbeck (2006), podem ser classificadas em dois grandes grupos (OLIVEIRA, 2007):

- Teoria de Processo: procura explicar como funciona a motivação. O objetivo a ser atingido é desvendar *como* se dá o comportamento de busca na direção desses objetivos.
- Teoria de Conteúdo: procura explicar quais fatores motivam as pessoas. Voltado para a pesquisa da psicodinâmica do processo motivacional.

Figura 5 : Classificação das teorias sobre motivação



Fonte: Oliveira (2007, p.53)

### 2.2.2. Teorias de processo

Procuram explicar como funciona a motivação. Descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

### **Teoria da Equidade**

Segundo Hampton (1990), a peça central dessa teoria é a norma da equidade, isto é, a crença compartilhada, especialmente em sociedades de pequena distância de poder, de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas individuais, é um direito a ser procurado. Carrell e Dittrich (1978) diz que pesquisas evidenciam a idéia de que as pessoas realmente comparam seus trabalhos com as tarefas organizacionais e recompensas dos outros.

Para Hampton (1990) as pessoas preferem equidade ou honestidade e quando percebem a iniquidade, experimentam a dissonância cognitiva ou, neste caso, desarmonia entre o que elas vêem e o que acreditam ser direito.

### **Teoria da Definição de Objetivos**

Segundo Bagozzi et al. (2003), essa foi uma das primeiras teorias da motivação baseadas no processo de determinação de metas. Foi proposta por Locke em 1968, que apresentou a seguinte seqüência de cinco estágios: estímulo ambiental – cognição – avaliação – intenções e determinação de metas – performance. Locke afirmou que um estímulo externo qualquer, que gere um desconforto ou desejo de um estado de existência diferente do atual, acaba desencadeando um processo cognitivo de compreensão desta situação, avaliação das possibilidades e determinação de metas para satisfazer as necessidades geradas, sendo que todo o processo, sua intensidade e escolhas feitas afetam diretamente o resultado final do processo, ou seja, a performance no atingimento ou não destas metas.

### **Teoria da Expectância**

De acordo com Hampton (1990), essa teoria enfoca o entrelaçamento de crenças e expectativas que as pessoas têm sobre seu trabalho e como isto combina com a força de seus desejos de forma a ganharem algum nível de força emocional dentro de si mesmos.

Existem características básicas nessa teoria que podem ser descritas com apenas três conceitos: esforço => desempenho esperado, desempenho => recompensa esperada e atratividade ou validade de recompensa.

## **Desempenho - Satisfação**

Também conhecida como teoria de Expectação, Lawler III (2000), em seus trabalhos sobre motivação, encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização.

Lawler III (2000) encontrou duas bases sólidas para sua teoria:

1. As pessoas desejam dinheiro porque esse lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização;
2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível.

## **Teoria do Reforço**

Na teoria do reforço, Skinner (1998) descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. Os teóricos do reforço vêem o comportamento como causa do ambiente. Para eles, o que controla o comportamento são os reforços – qualquer consequência, que segue imediatamente uma resposta, aumenta a probabilidade de que aquele comportamento se repita.

Alguns autores dizem que existem quatro estratégias de modificação de comportamento: reforço positivo, reforço negativo, punição e evitação.

Tanto o reforço positivo quanto o negativo serve para fortalecer o comportamento desejável. A punição e a evitação servem para enfraquecer ou eliminar os comportamentos indesejáveis.

## **Teoria do Fluxo**

De acordo com Gondim e Silva (2004), essa teoria foi desenvolvida por Csikszentmihalyi em 1996, considerando a motivação como um estado emocional de curta duração e de alta ativação, caracterizado pela clareza de metas, intensa concentração e percepção de total controle da atividade que está sendo realizada.

Para Csikszentmihalyi (1999), o fluxo tende a ocorrer quando as habilidades estão totalmente envolvidas em superar um desafio que está no limiar de sua

capacidade de controle. Além disso, de acordo com o autor, as experiências ótimas precedem a necessidade de um ligeiro equilíbrio entre as oportunidades disponíveis para ação e a capacidade do indivíduo de agir.

### **Teoria da Aprendizagem Social**

Conforme Gondim e Silva (2004), essa teoria foi desenvolvida por Bandura em 1971. Ela considera que o êxito no alcance de objetivos depende de quatro elementos que são influenciados por fatores contextuais e de personalidade: atenção, retenção, reprodução e motivação e interesses.

### **Teoria da Auto-Regulação**

Teoria proposta por Kanfer, ela envolve o perceber, o comparar e o agir. Essa teoria envolve três elementos:

- Auto-observação: atenção dirigida para a própria pessoa;
- Autoavaliação: comparação entre os objetivos pretendidos e as condições pessoais para atingi-los;
- Autorreação: resposta afetiva à autoavaliação negativa ou positiva e à crença na capacidade de realização

### **2.2.3. Teorias de conteúdo**

Descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado. As seguintes teorias se encontram nessa classificação:

#### **Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Também conhecida como Teoria de Maslow. Nessa teoria, Maslow (1954) propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio

interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora do comportamento.

### **Teoria X e Teoria Y**

Douglas McGregor em 1960 propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y.

Essas teorias baseadas em certas premissas da natureza humana, relaciona sua natureza ao trabalho. A Teoria X afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a Teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho (McGREGOR, 1992) .

### **Teoria ERC**

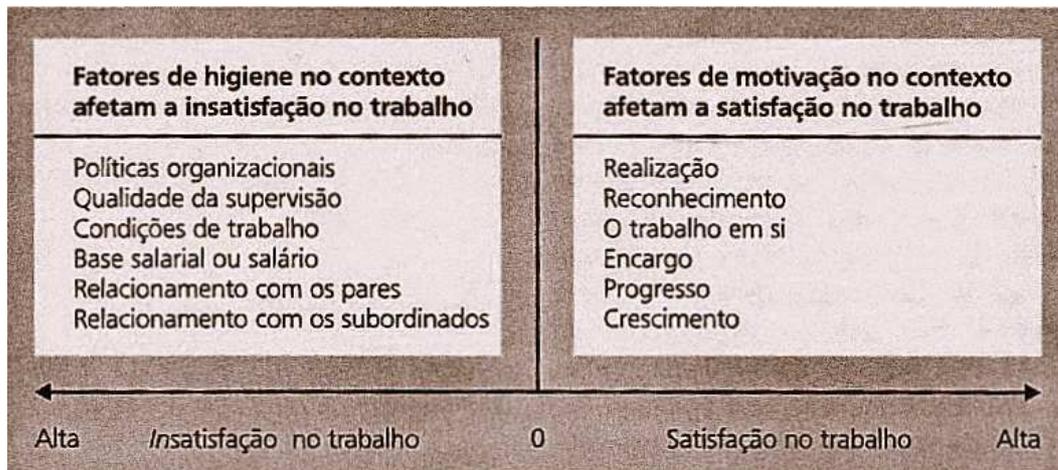
Segundo Gondim e Silva (2004), essa teoria hierarquiza e agrupa as necessidades em três grupos: Existência (E), que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança, Relacionamento (R), que reúne as necessidades sociais e de estima, e Crescimento (C), que equivale à necessidade de auto-realização. Nessa teoria, a motivação da conduta humana não obedece a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, descendente.

Bowditch e Buono (2002) alertam que essa inclui um componente de frustração-regressão, dizendo que quando a necessidade de nível superior não atinge a satisfação, acaba levando a frustração, e aquela necessidade que já havia sido satisfeita pode ser reativada, sendo chamado isso de regressão .

### **Teoria dos Dois Fatores**

Para Dubrin (2003), a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow foi essencial na construção dessa teoria, que se baseia em dois conjuntos distintos, os motivadores e os higiênicos, conforme figura :

Figura 6 : Fontes de satisfação e insatisfação



Fonte: Schermerhorn et al. (1999, p.89).

Para Schermerhorn et al. (1999), a teoria identifica fatores diferentes como sendo causa da satisfação no trabalho chamado de fatores higiênicos, e os que geram a insatisfação no trabalho que são fatores de motivação.

Segundo Werther e Davis (1983), Herzberg chegou à conclusão de que o não atendimento dos fatores higiênicos leva a insatisfação, mas a observância de tão somente esses fatores não leva à satisfação, para que a mesma seja obtida é preciso que os fatores motivacionais sejam implementados ou facilitados.

### **Teoria das Necessidades Adquiridas**

Também conhecida como Teoria da Tríade Realização-Poder-Associação. De acordo com Hampton (1990), McClelland, criador dessa teoria, identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou afiliação. Cada um desses fatores pode aparecer com maior ou menor intensidade em cada pessoa e o perfil do indivíduo é marcado por esse composto.

### **Teoria da Avaliação Cognitiva**

Criada por Deci e Ryan (1985), a teoria da Avaliação Cognitiva propõe a incorporação do contexto interpessoal e intrapessoal à autodeterminação e à competência.

Para os autores acima, o ser humano comporta-se baseado na motivação intrínseca, extrínseca ou na desmotivação e o componente chave desta teoria é a inter-relação da motivação intrínseca com a premiação extrínseca.

Este capítulo apresentou como o gerenciamento de projetos era tratado e os principais conceitos sobre gerenciamento de projetos atual, além de mostrar o que o PMBOK fala sobre motivação. Falou-se ainda sobre algumas teorias motivacionais, classificadas como Teoria de Processo e Teoria de Conteúdo.

Em razão do foco de interesse do presente trabalho, foi apresentada a relação que o PMBOK possui com a motivação.

Os próximos capítulos detalham a metodologia, o levantamento e a análise dos dados e as conclusões desse estudo.