

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

LUCINEIDE DE MOURA

MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

São Paulo

2012

LUCINEIDE DE MOURA

MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos.

ORIENTADOR: Prof^a. Dr^a. Elida Jacomini Nunes

São Paulo

2012

À minha mãe, por sua existência, por estar sempre ao meu lado, pelo companheirismo, respeito e incentivo na execução deste trabalho.

A motivação é resultado dos estados psicológicos, pessoais e profissionais de cada indivíduo. O equilíbrio entre eles é o caminho para o sucesso (Luis Alves).

RESUMO

MOURA, Lucineide de. **Motivação e Gestão de Projetos no Contexto Organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos, do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. p.(41), 2012.

As empresas a cada dia vêm dando mais importância para o fator motivacional, pois acreditam que a motivação de seus colaboradores tem um papel relevante na prestação de serviço com qualidade. O presente trabalho tem como objetivo avaliar o papel do gestor de projetos na motivação humana como figura determinante na qualidade da prestação de serviços de uma organização. Para tanto é necessário mostrar a decorrência da teoria das relações humanas, definir motivação, retratar as teorias motivacionais, algumas variáveis inerentes à motivação dos indivíduos em seus ambientes de trabalho e o incentivo à gestão de inovação de processo e produto para, por fim, apontar ações que objetivem motivar seus colaboradores, exemplificando como atuar e gerar a motivação através das recompensas e planos de benefícios aqui apresentados desde suas origens até seus objetivos, passando pela importância de serem aplicados nas organizações.

Palavras-chave: motivação; inovação; comportamento organizacional.

ABSTRACT

MOURA, Lucineide de. **Motivation and Project Management in Organizational Context.** End of Course Work (CBT) Course presented at the Postgraduate Sensu Lato in Project Management, Program Postgraduate Sensu Lato Mackenzie University. São Paulo. P. (41), 2012.

The companies each day are giving more importance to the motivational factor, because they believe that the motivation of its employees have an important role in providing quality service. This study aims to evaluate the role of project manager in human motivation as a figure in determining the quality of the services of an organization. For this to show the result of human relations theory, define motivation, portraying motivational theories, some variables related to the motivation of individuals in their working environments and encouraging the innovation management process and product for finally pointing actions that aim to motivate your employees, exemplifying how to act and generate motivation through rewards and benefit plans shown here from its origins to its objectives, through the importance of being applied in organizations.

Keywords: motivation, innovation, organizational behavior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	21
FIGURA 02 – Ciclo Motivacional.....	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Pressupostos Teóricos das Teorias X e Y de McGregor.....	23
TABELA 02 – Parceiros da Organização.....	34
TABELA 03 – Compensação Financeira.....	34
TABELA 04 – Compensação Não Financeira.....	35
TABELA 05 – Vantagem dos Benefícios.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 RELAÇÕES HUMANAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	12
1.1 DECORRÊNCIA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	12
1.2 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2 MOTIVAÇÃO	17
2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	19
2.1.1 Teoria de Campo de Lewin.....	19
2.1.2 Teoria das Necessidades Humanas.....	20
2.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	21
2.1.4 Teoria X e Y de McGregor.....	22
2.1.5 Teoria da Expectativa de Vroom.....	23
2.1.6 Teoria de ERC de Alderfer.....	24
2.2 CICLO MOTIVACIONAL.....	24
3 PROCESSO DE MOTIVAÇÃO E INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	26
3.1 INCENTIVO À INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	28
3.2 DA MOTIVAÇÃO PARA A INOVAÇÃO.....	29
4 A GESTÃO DE PROJETOS E AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS	32
4.1 RECOMPENSAS E PUNIÇÕES.....	32
4.2 REMUNERAÇÃO.....	34
4.3 PLANOS DE INCENTIVO.....	35
4.3.1 Planos de Benefícios Sociais.....	36
4.4 RECONHECIMENTO COMO BASE MOTIVACIONAL.....	37
4.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERENCIAS	40

INTRODUÇÃO

A motivação nas empresas está relacionada à qualidade de realização e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia necessária para atingir os resultados almejados.

Alguns fenômenos como o ingresso da globalização, progresso tecnológico, aumento da concorrência entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e processo de automação industrial, exigiram melhor atuação de seus colaboradores está cada vez maior.

Por isso, as empresas estão continuamente procurando alternativas que motivem seus colaboradores, com a finalidade de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

Neste contexto, o gestor de projetos pode direcionar suas ações para intensidade, direção e persistência dos esforços para o alcance de metas, utilizando como uma de suas estratégias a motivação, atualmente fundamental para as organizações.

Motivar é encorajar e incentivar a outrem a atingir patamares maiores. A arte da motivação vem se constituindo como um dos temas mais estudados nos dias atuais. Entre um ambiente de complicadas e breves mudanças, muitas vezes as empresas deixam de lado o conforto de seus clientes internos e passam a desejar apenas seus objetivos, daí a carência de se estudar modos de motivar.

Sob a ótica do gestor, esta qualidade deveria se fazer presente em todos os profissionais. A gestão de projetos é muito mais que gerir recursos, é trabalhar com pessoas sabendo que, cada uma delas, tem anseios e sonhos. As perspectivas motivacionais requerem que a autovalorização e a capacidade do colaborador sejam trabalhados, desejando proporcionar um ambiente de trabalho mais ativo e cativante.

Diante do exposto, este trabalho possui o objetivo de pesquisar o papel do gerente de projetos na motivação das equipes como ferramenta essencial para o sucesso nas empresas.

Para atender ao objetivo supramencionado, a metodologia utilizada foi a qualitativa, a partir da pesquisa documental bibliográfica, através da revisão da literatura acerca do tema.

O trabalho está composto por quatro capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O primeiro capítulo discorrerá sobre as teorias das relações humanas e sua relação com o comportamento dos indivíduos nas organizações.

No segundo capítulo é apresentada a revisão conceitual, em que são estudados os principais conceitos a respeito da motivação, suas teorias e ciclo, com a finalidade de auxiliar no comentário pessoal e pesquisas com relação à caracterização do tema em questão.

No terceiro capítulo será dada ênfase ao processo de motivação e inovação nas organizações.

O capítulo seguinte tratará do papel do gerente de projetos na melhora de práticas motivacionais.

Por fim, são feitas as considerações finais, em que serão exibidos os resultados alcançados, as recomendações, futuros trabalhos e as possíveis limitações encontradas durante o processo de realização deste.

Sendo esta introdução, a próxima etapa apresentará o referencial teórico que discutirá o comportamento organizacional.

1 RELAÇÕES HUMANAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Qualquer empresa, seja qual o ramo ou área por ela seguida, procura a perfeição no fornecimento de seu produto. Nas empresas que prestam serviços seu produto é o próprio serviço.

O cliente é muito importante para a empresa, bem como as pessoas que o atende. Contudo, a empresa além de fornecer máxima atenção aos seus clientes tem que dar atenção também às pessoas que os atendem, os colaboradores.

Para colocar no mercado um serviço de qualidade e obter triunfo é necessário dar atenção total aos seus colaboradores, para tal é necessário estudar o comportamento nas organizações, para enxergar a organização como um todo e sua sintonia com o ambiente e a sintonia de seus componentes entre si e com o ambiente dentro desta.

1.1 DECORRÊNCIA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

As maneiras de tentar se relacionar com as relações humanas em organizações surgiram há pouco tempo. No início do mundo as relações de trabalho eram resolvidas com facilidade, pois existiam pequenos grupos de trabalhadores ou eles trabalhavam sozinhos, mas as condições eram cruéis e aflitivas, o trabalho significava a subsistência, isto justifica submeter-se a viver nestas condições.

Com o surgimento da teoria das relações humanas corrigiu-se a tendência da desumanização do trabalho na era clássica, quando os operários eram submetidos a métodos rigorosos, científicos e precisos, fazendo com que as pessoas fossem reconhecidas genuinamente em situação de trabalho. (CHIAVENATO, 2003b)

Em 1900, foi despertado no “pai da administração científica”, Frederick W. Taylor, o interesse sobre as pessoas no trabalho, suas modificações trazidas para a administração desbravam o caminho para o posterior desenvolvimento do comportamento organizacional. Ainda assim, todos os estudos eram focados no desenvolvimento da eficiência técnica, negligenciando os recursos humanos (CHIAVENATO, 2003b).

A Teoria das Relações Humanas foi ampliada em estudos feitos *na Western Electric Company*, e passou a ser publicada como “*as experiências de Hawthorne*”.

Este estudo tinha como propósito averiguar a ligação real entre o nível de iluminação no lugar de trabalho e a performance dos trabalhadores. No decorrer da sua execução, diferentes situações foram alteradas além da iluminação para analisar a influência na performance dos trabalhadores. Tem assertivas de que estes estudos tiveram um enorme impacto na orientação da conduta organizacional e das práticas da administração. Posteriormente, Elton Mayo, convidado para fazer parte da pesquisa inicial, utilizou-se do método científico em seus estudos sobre as pessoas no ambiente de trabalho e concluiu que o comportamento e os sentimentos estão intimamente ligados (ROBBINS, 2002).

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, uma abordagem humanística da administração passou a dominar o repertório administrativo, elucidando temas como: motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Os princípios clássicos passam a ser severamente questionados. O contentamento humano passa a ser visto sob uma forma totalmente diferente, pois o *homo economicus* (homem motivado e incentivado por estímulos salariais) da lugar ao homem social. Se troca o foco da ênfase nas tarefas e na estrutura pela ênfase nas pessoas (CHIAVENATO, 2003b).

Chiavenato (2003b) descreve que para a Teoria das Relações Humanas as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais dentro da organização e a motivação econômica fica em segundo plano na determinação do rendimento do trabalhador.

As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador, melhores resultados de seus subordinados.

Os grupos se caracterizam por relações humanas entre seus membros. As relações humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de um e outro departamento (CHIAVENATO, 2003, p. 133).

A empresa precisa conhecer seus recursos, principalmente os recursos humanos, analisando como os colaboradores reagem oferecendo satisfação, assim a empresa produz condições de acertar seus objetivos.

O termo relações humanas perdeu seu valor gradativamente devido sua pertinência, mas continua a ser utilizado nos níveis operacionais. O campo tornou-se mais amadurecido e a pesquisa mais embasada, surgindo um novo termo para descrevê-lo “comportamento organizacional” (DAVIS E NEWSTRON, 2002).

Ao enfatizar nas necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia.

Em certo sentido, Mayo, redescobriu conceitos defendidos anteriormente de que uma verdadeira preocupação com os trabalhadores, aquelas “máquinas vitais”, produzia dividendos. Além disso, destacou a importância do estilo do gestor, revolucionando o treinamento de gestores, enfatizando mais nas habilidades de gestão humana e menos as habilidades técnicas, com ênfase nos processos e recompensas grupais (apud ROBBINS, 2002).

2.2 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando nas organizações, cada pessoa tem seu objetivo em particular para estar dentro da organização.

Para Davis e Newstrom (2002) além das pessoas representarem o sistema social interno da organização, não são elas que existem para servir às organizações, mas as organizações existem para servir às pessoas. “As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc.” (CHIAVENATO, 2003a, p.22).

Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas, referindo-se aos atos e atitudes das pessoas na instituição, podendo ser causado por estímulos externos e caracterizando-se como as reações sobre as ações (CHIAVENATO, 2003a).

Davis e Newstrom (2002, p.5) definem comportamento organizacional como “o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”. Seguindo a mesma linha, Soto (2005, p.27) diz que “o comportamento organizacional refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nas organizações”.

Utilizando o estudo do comportamento as organizações desenvolvem novas estratégias para a melhoria do ambiente de trabalho, com o intuito de promover o desenvolvimento de um colaborador melhor, ciente de seu desenvolvimento pessoal e sua satisfação.

Davis e Newstrom (2002) dividem o comportamento organizacional em quatro elementos-chave. São eles: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente no qual a organização opera.

As organizações e pessoas precisam de uma estrutura para se unir e atingirem seus objetivos com maior eficácia e eficiência, muitas vezes utilizam-se da tecnologia para melhorar o trabalho, influenciando o ambiente externo e sendo influenciados por ele (DAVIS E NEWSTRON, 2002).

Não existe organização sem pessoas. As pessoas dentro da organização são vistas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, conhecimentos e competências necessários para a tarefa organizacional), e é o comportamento destes recursos que faz a diferença para a organização.

Pode-se dizer que o comportamento organizacional é bastante imprevisível, pois nasce de necessidades humanas e dos sistemas de valores. Para Robbins (2002, p.60) “os valores contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável”.

Os valores são formados nas pessoas ainda em sua infância, podendo se dizer que os valores são estáveis e duradouros. Mas, no decorrer da vida, ocorrem processos de questionamento de valores, que pode levar a mudanças, e na maioria das vezes, estes questionamentos servem apenas para reforçar valores já instituídos (ROBBINS, 2002). “Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções” (ROBBINS, 2002, p.60).

São os valores que influenciam as atitudes e o comportamento. As atitudes refletem como a pessoa se sente em relação a algo e, ao contrário dos valores, são menos estáveis.

Chiavenato (2003a, p. 87) descreve “as atitudes como determinantes do comportamento, pois estão relacionadas com percepção, personalidade, aprendizagem e motivação”.

Um melhor comportamento organizacional melhora a satisfação das pessoas no trabalho, com resultado muito benéfico ao ser humano. “O comportamento organizacional se relaciona com um conjunto de conceitos fundamentais que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações” (SOTO, 2005, p.08).

Para Soto (2005), dentro da natureza das pessoas, existem quatro pressupostos básicos a estudar:

- Diferenças Individuais: as pessoas têm muitas coisas em comum, mas seus atos e atitudes são diferentes, como a maneira de enxergar as coisas, sentir, decidir, etc.;
- A pessoa como um todo: a pessoa deve ser observada e aproveitada dentro de uma organização, como um todo, não somente por partes, pois os efeitos de necessidades sanadas atuam sobre o ser humano como um todo;
- Conduta Motivada: a conduta que obedece a certas causas relacionadas as necessidades, ou seja, passível de mudanças de acordo com que se está desejando, tornando-se uma conduta motivada no momento em que sua necessidade é satisfeita;
- Valor das Pessoas: todos devem ser tratados com dignidade e respeito e de forma diferente dos demais fatores de produção.

Destes pontos uma conduta motivada é o que todas as organizações desejam, pois funcionários motivados produzem mais.

Sendo assim, faz necessário compreender motivação em seu mais amplo sentido, tema este que será abordado no próximo capítulo.

2 MOTIVAÇÃO

Ações implicam muitas vezes em escolhas e são frequentemente permanentes. A busca por alcançar metas é a possibilidade de fazer isto energicamente ou sem muita determinação. Desta forma, motivação é a palavra que designa esse processo comportamental.

Motivação consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

Para Maximiano (2002) a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo no qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.

O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras.

Segundo Chiavenato (2003b) a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência.

Para tudo que se faz, seja no trabalho, em casa, na escola é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos gestores.

Para Chiavenato (2003a) motivar é incentivar alguém. A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira no ambiente organizacional. Robbins (2002, p. 151) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Para Soto (2005) motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade interna, que ao se exercitar as estruturas nervosas, impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até atingir a meta, objetivo ou incentivo. “A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação” (MARRAS, 2000, p. 34).

Para outros autores como Castro (1994) e Assis (2005), a motivação pode ser definida em outras maneiras:

- Alguma coisa que faz uma pessoa agir;
- Processo de estimular uma pessoa agir;
- Processos que instigam um comportamento;
- Processos que fornecem direção e propósito ao comportamento;
- Processos que permitem a persistência do comportamento;
- Processos que conduzem às escolhas ou preferências de um determinado comportamento.

Pode-se dizer, então, que motivação é uma energia interna fundamental para que o ser humano possa se dispor a enfrentar as situações cotidianas com entusiasmo.

Na concepção de Maximiano (2000, p.297) o estudo da motivação é extremamente importante para compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

A pesquisa motivacional é o campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a consumir. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza (MAXIMIANO, 2000).

Mesmo com os diferentes pontos de vistas abordados, deve-se ter a motivação como uma ferramenta intrínseca para melhorias no ambiente de trabalho e benefícios aos colaboradores de uma organização.

2.1 TEORIA DAS MOTIVAÇÕES

A teoria e a prática da motivação há muito fazem parte do contexto organizacional. Indivíduos altamente motivados podem resultar em aumento substancial na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas e assim por diante. Por isso, é importante compreender algumas teorias básicas da motivação e, ao mesmo tempo, ser capaz de utilizar-se de algumas.

Um entendimento básico das teorias da motivação pode ser útil aos gerentes de projetos em sua tentativa de motivar as pessoas em suas organizações. Conseqüentemente, um estudo sobre motivação começa em suas teorias.

As teorias motivacionais destacam que um indivíduo pode ter como fonte de suas ações, razões e motivos. Outras fontes podem ser resultado da estrutura psicológica do indivíduo e de suas necessidades pessoais de sucesso, sociabilidade, reconhecimento e etc.

A motivação no trabalho é explicada através de teorias que procuram explicar os “porquês” do comportamento das pessoas. Não se pode dizer que existe uma única teoria correta, mas sim, que cada uma possui pontos fracos e fortes, e por esta razão devem ser conhecidas e analisadas, para que se possa escolher a que melhor se adapte ao comportamento esperado. Todas elas oferecem uma contribuição para a compreensão da motivação no trabalho.

As teorias motivacionais focalizam o pensamento humano e as conseqüências das tomadas de decisões que podem afetar o comportamento no trabalho, isto é, trata-se de uma análise do comportamento do indivíduo em seu trabalho.

2.1.1 Teoria de Campo de Lewin

Kurt Lewin (apud CHIAVENATO, 2003b) já se referia, em suas pesquisas, sobre o comportamento social e seu importante papel na motivação.

Segundo CHIAVENATO (2003b), a teoria de campo de Lewin, afirma que as variações individuais do comportamento humano com relação à normas são condicionadas pela tensão entre as percepções que o indivíduo tem de si mesmo e

pelo ambiente psicológico em que se insere, o espaço vital, onde abriu novos caminhos para o estudo dos grupos humanos. Para melhor explicar a motivação do comportamento, Lewin elaborou a teoria de campo que se baseia em duas suposições fundamentais:

- O comportamento é derivado da totalidade de fatos coexistentes ao seu redor;
- Tais fatos têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma interação-relação com as demais outras partes.

Para Chiavenato (2003b), o comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico”.

2.1.2 Teoria das Necessidades Humanas

A teoria mais conhecida sobre motivação é a de Abraham Maslow, pois defende que a satisfação dos desejos e necessidades motiva o ser humano a buscar o objetivo de auto-realização (LOPES, 1980).

Quando o indivíduo é incapaz de satisfazer suas necessidades, o resultado é a frustração. As reações à frustração variam de indivíduo para indivíduo. Alguns reagem de maneira positiva (comportamento construtivo) e outras de maneira negativa (comportamento defensivo). Em conclusão, uma necessidade insatisfeita resulta em tensões dentro do indivíduo e o motiva à busca de maneiras de amenizar a tensão (LOPES, 1980).

Segundo Lopes (1980) e Chiavenato (2003a) esta teoria define que existe uma hierarquia de cinco necessidades;

- Fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.);
- Segurança (proteção contra o perigo, privação);
- Sociais (amizade, inclusão em grupos etc.);
- Estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor etc.);
- Auto-realização (realização o potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.).

Chiavenato (2003a) descreve que a hierarquia pode ser visualizada como uma pirâmide, conforme figura 1, onde na base da pirâmide estão as necessidades

mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização).

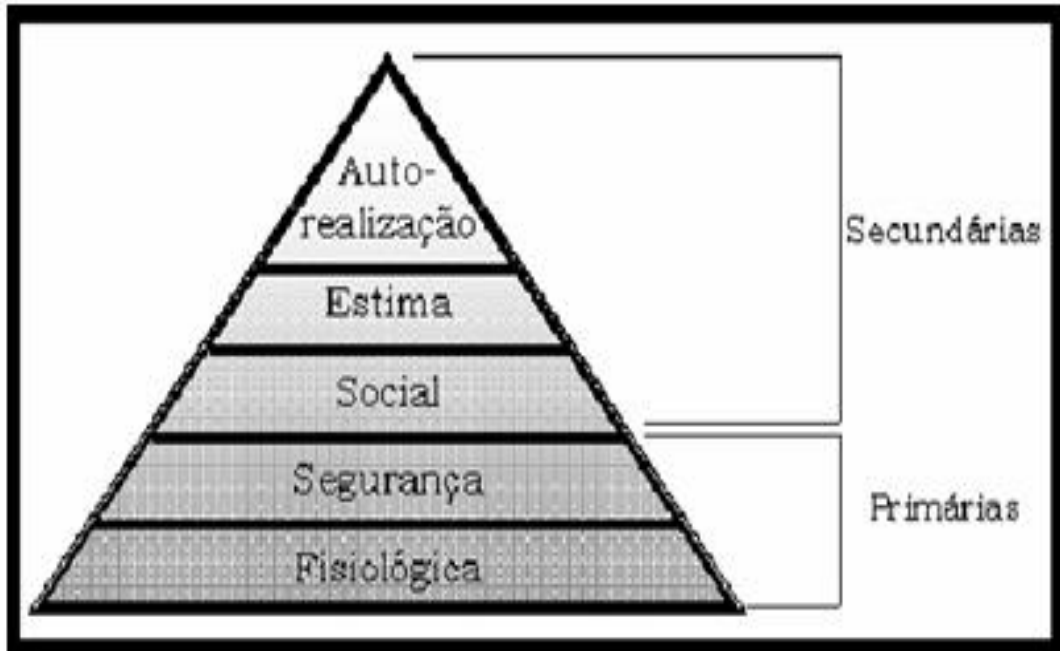


FIGURA 01 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow
 FONTE: CHIAVENATO (2003a)

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer. Os funcionários estão mais entusiasticamente motivados por aquilo que estão buscando do que por aquilo que eles já têm, se movimentando com maior entusiasmo na busca de algo mais, mas podendo reagir para proteger aquilo que já têm. Com esta interpretação foi possível reconhecer que as necessidades podem diferir de pessoa para pessoa e também que dando uma maior quantidade da mesma recompensa, isto pode diminuir o impacto sobre a motivação (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

Considerando-se que os indivíduos apresentam personalidades distintas, foi questionada a possibilidade de se incluir as necessidades humanas em hierarquias estáveis ou de se ajustar todos os indivíduos à mesma hierarquia de necessidades. Conclui-se, assim, que tal teoria não apresenta um quadro padrão passível de ser aplicado a todo tipo de realidade ou personalidade (LOPES, 1980).

2.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo dando origem a teoria dos dois fatores (LOPES, 1980).

Formulada e desenvolvida a partir de entrevistas feitas com engenheiros e contadores e com o intuito de identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados e determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho, Davis e Newstrom (2003) apontam aspectos que auxiliaram a compor tal teoria:

- Fatores Motivacionais: surgem quando o indivíduo superou suas necessidades básicas e está à procura de outros incentivos, como realização e reconhecimento profissional, participação e possibilidade de progresso na hierarquia administrativa da organização;
- Fatores Higiênicos: são aqueles voltados para atender às necessidades básicas do indivíduo, de natureza material e fisiológica. Compreendem política e administração geral da organização, estilos de supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho.

O modelo oferece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes, e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado (DAVIS E NEWSTROM, 2002, p.55).

Acredita-se, assim, que os fatores higiênicos, como ambiente agradável de trabalho, salário adequado e atitude afável dos supervisores não asseguram por si só motivação positiva. Apenas as satisfações proporcionadas pelo próprio trabalho desenvolvem um quadro motivacional (LOPES, 1980).

2.1.4 Teoria X e Y de McGregor

A teoria de Douglas McGregor (apud CHIAVENATO, 2003b) é na verdade um conjunto de dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados "X" e "Y". Por esse motivo, também é conhecida pelo nome de "Teorias X e Y".

Para McGregor, se a teoria "X" for aceita, e se comportarem de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se a teoria "Y" for

aceita, as pessoas com quem interagirem se mostrarão motivadas (CHIAVENATO, 2003b).

Segundo Chiavenato (2003b) a Teoria X é a concepção tradicional de administração, inspirada na Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria Burocrática de Weber, e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano. Enquanto que a Teoria Y é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental, baseando-se em concepções atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. As diferenças entre as duas correntes teóricas estão expressas nos seguintes pressupostos conforme a tabela a seguir.

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

TABELA 01 – Pressupostos Teóricos das Teorias X e Y de McGregor
 FONTE: CHIAVENATO (2003b)

Sendo assim, observa-se que a Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos, enquanto a Teoria Y propõe um estilo de administração participativa e baseado nos valores humanos e sociais (CHIAVENATO, 2003b).

2.1.5 Teoria da Expectativa de Vroom

Para Victor Vroom (apud LOPES, 1980) motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos.

Sua “Teoria da Expectativa” provê um modelo em que as pessoas decidem exercer o autocontrole para perseguir um determinado objetivo. Essa teoria é

basicamente uma tentativa de chegar a um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente se motivar ou não por um curso particular de ação.

Marras (2000) descreve que a linha central de trabalho de Vroom permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados: pessoas fazem coisas esperando algo em troca.

A teoria defende que um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se impõem: expectativa, valência e instrumentalidade (MARRAS, 2000).

Em suma, a teoria da motivação diz o que as pessoas desejam e a teoria da expectativa diz como o desejo pode transformar-se em ação. No quadro da motivação no trabalho, a liderança e seus desdobramentos (chefia e supervisão) constituem fator de altíssima preponderância. Em conseqüência, inúmeros estudos foram feitos no sentido de identificar os traços ideais dos líderes (CHIAVENATO, 2003).

2.1.6 Teoria de ERC de Aldefer

Baseado em modelos anteriores, procurando superar algumas falhas, Clayton Aldefer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis (BERGAMINI, 1997):

- Necessidades de Existência: combinam fatores fisiológicos e de segurança. Ex: salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios;
- Necessidades de Relacionamento – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.
- Necessidades de Crescimento – envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

No modelo ERC não existe uma progressão de nível rigorosamente, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo (Claret, 1998).

2.2 CICLO MOTIVACIONAL

Como mencionado anteriormente, os teóricos da escola humanista defendiam que todo comportamento humano é motivado e a motivação seria uma tensão que

levaria o indivíduo a se comportar de forma a satisfazer uma ou mais necessidades. Como sempre ocorrem necessidades, sempre haveria mudanças comportamentais, surgindo então, o conceito de ciclo motivacional (CHIAVENATO, 2003b).

O comportamento das pessoas pode ser explicado por este ciclo, no qual as necessidades condicionam o comportamento. Ao surgir uma necessidade, o equilíbrio existente no indivíduo é rompido, provocando um estado de tensão, insatisfação ou desconforto. Este estado conduz a um comportamento ou ação com o propósito de aliviar tal desajuste. Caso haja eficácia neste comportamento, o indivíduo encontra a satisfação da necessidade e o organismo retorna ao estado de equilíbrio.

No ciclo motivacional, a necessidade é satisfeita. Na medida em que o ciclo se repete com a aprendizagem e repetição, os comportamentos tornam-se, gradativamente, mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora do comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.

De acordo com Chiavenato (2003b) todo este processo pode ser observado na figura a seguir.

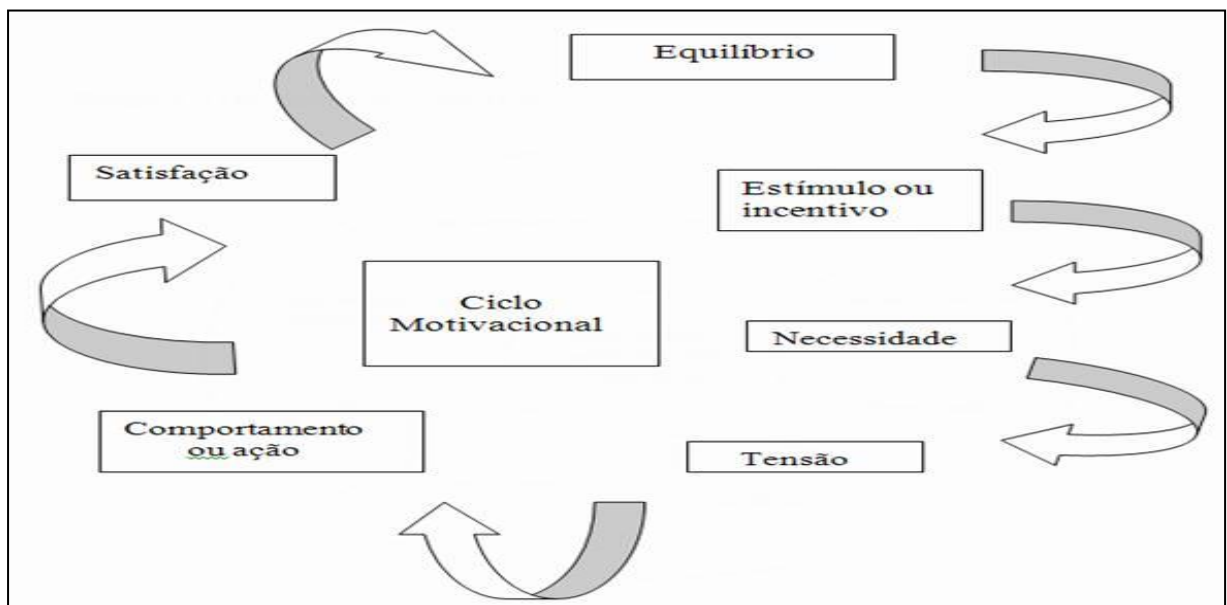


FIGURA 02 – Ciclo Motivacional
 FONTE: Adaptado de CHIAVENATO (2003b)

3 PROCESSO DE MOTIVAÇÃO E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora (MARRAS, 2000).

De acordo com este autor, um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização (MAXIMIANO, 2000).

No modelo japonês de administração, parte-se do pressuposto de que o projeto motivacional demonstre credibilidade ao trabalhador, isto é, transparência forte e suficientemente ampla para dar sustentabilidade ao processo, assim como sintonia com as necessidades sentidas em todos os níveis, com os valores a serem compartilhados e respeito, como um dos componentes principais para a disseminação de um discurso e prática motivacional (MARRAS, 2000).

O exemplo do Japão é bem claro neste sentido, pois não se pode obter maior produtividade e qualidade na consecução do trabalho se não houver um ambiente de respeito mútuo e confiança efetiva.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Este, porém, não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores. Dessa forma, entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização (ROBBINS, 2002).

Percebe-se, então, que solucionar problemas de (des) motivação no local de trabalho se sobrepõe à adaptação às mudanças ambientais e organizacionais.

A resolução de problemas desta ordem pressupõe uma administração dos recursos humanos (talentos) de forma estratégica. A abordagem estratégica de recursos humanos se deu no início dos anos 1980, devidamente influenciada pelas forças do ambiente e da competição nacional e internacional. A partir deste momento, as funções tradicionais do antigo setor de pessoal se transformam em uma função estratégica na organização, isto é, as políticas de pessoal devem corresponder ao planejamento estratégico da organização; a responsabilidade pelos recursos humanos (trabalhadores) não é mais a única função do gerente de RH, mas sim, dos gerentes de cada setor. O comprometimento e o exercício de iniciativa são exaltados num contexto no qual supervisores, chefes, coordenadores e gerentes desempenham papel de facilitadores ou de *coachs* (DAVEL e VERGARA, 2001).

Essas mudanças no quadro da administração de recursos humanos, do tradicional ao estratégico, mudam a linguagem da organização no sentido de ter de estar ou parecer mais integrada com o novo discurso competitivo mundial e alertam para as demandas do mercado, da ética empresarial, das mudanças ambientais e até de sua imagem como organização socialmente responsável.

Existem algumas mudanças consideráveis na natureza do trabalho que afetam a gestão das pessoas e que podem ser plenamente exequíveis em organizações responsáveis, quais sejam: a interação entre trabalho e tecnologia (inovação), as mudanças nas definições de cargos, a integração de novas categorias de trabalhadores, a importância crescente da formação contínua, o controle do trabalho pelos consumidores, a transformação nas funções de liderança e supervisão e a passagem de uma abordagem individual para coletiva, de trabalho em equipe (DAVEL e VERGARA, 2001).

O resultado destas mudanças no trabalho desenvolvido é percebido no comportamento do trabalhador, na sua *performance*, tornando-o participante do processo e não um mero executor de atividades ou tarefas visando ao cumprimento do objetivo final da empresa, o lucro.

Segundo Dejours (1992, p.37),

... outra vivência, não menos presente do que a da indignidade, o sentimento de inutilidade, remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. O operário da linha de produção, como o

escriturário de um serviço de contabilidade, muitas vezes não conhece a própria significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa. Mas, mais do que isso, sua tarefa não tem significação humana.

Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de que os gestores da empresa, concomitantemente com a administração de recursos humanos, renovem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e das experiências vividas coletivamente.

Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavras, desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade (DAVEL e VERGARA, 2001).

Atenta as essas demandas, a organização constrói um ambiente propício à motivação e ao exercício da criatividade. Entende-se que organizações com cultura e valores compatíveis com sua prática são centradas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores; conseqüentemente, mostram claramente aos trabalhadores o quanto eles são importantes para a empresa (ROBBINS, 2002).

Em resumo, o repensar das ações na empresa deve partir dos anseios dos gestores e do compartilhamento destes com seus colaboradores. O raciocínio da administração deveria perpassar a todos, Os resultados são os que se conhecem, a derrota ou o sucesso compartilhado.

3.1 INCENTIVO À INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Ao longo do século XX, muito se discutiu sobre natureza, características e fontes da inovação. Este debate sobre inovação vem ocorrendo devido às profundas transformações verificadas no sistema produtivo desde o final do século XIX.

Num primeiro momento, pode-se afirmar que o processo de inovação refere-se às transformações de caráter tecnológico que incidem sobre a produção ou produto, como também às inovações com expressão organizacional, focando alterações nas formas de gestão e organização da produção. Assim, as inovações nas empresas comumente apresentam uma abordagem de ordem técnico-científica,

não promovendo a interatividade entre diversos agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos (LEMOS, 1999).

Na abordagem de Rocha Neto (1997, p.79), o processo de inovação,

... é essencialmente econômico, pois compreende a apropriação comercial de conhecimento técnico-científico para a introdução de aperfeiçoamento de bens e serviços utilizados pela sociedade (...) compreende a introdução de produtos ou serviços novos ou modificados no mercado ou a apropriação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

De acordo com Lemos (1999) as inovações, de forma genérica, podem também ser classificadas em inovações radicais e incrementais de acordo com seu impacto na economia e sociedade.

Entende-se como inovação radical aquelas provindas de descobertas ou bases inteiramente novas de conhecimento técnico-científico, modificando radicalmente práticas sociais e econômicas. O processo inovador contribui desta forma para o desenvolvimento de novos produtos, ou formas de organização da produção, podendo significar a quebra do padrão tecnológico anterior, dando origem a novos mercados e setores industriais, bem como a redução de custos e o aumento da qualidade de produtos já existentes. Já as inovações de caráter incremental são aquelas que apenas aperfeiçoam os produtos, processos e organização da produção sem alterar a estrutura já existente. As inovações incrementais podem auxiliar no incremento da produtividade, redução de custos e no aumento da qualidade por meio da otimização da produção (LEMOS, 1999).

3.2 DA MOTIVAÇÃO PARA INOVAÇÃO

O que distingue empresas inovadoras das demais é que estas valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos. A empresa inovadora considera cada trabalhador muito importante como pessoa e para a organização e, mais importante, tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando de certa forma um ambiente de estabilidade e lealdade à organização.

É importante considerar que as empresas não inovam sozinhas. As fontes de conhecimentos inerentes ao processo de geração e difusão de inovações

encontram-se dentro e fora das organizações. Isso significa dizer que essa interatividade se realiza através da contribuição de agentes sociais e econômicos que possuem diferentes tipos de informação e conhecimento (LEMOS, 1999).

Ademais, uma maneira importante de as empresas se organizarem para gerar inovações é por meio da fonte de idéias criativas de seus trabalhadores, assim como suas informações e conhecimento. Todavia, para que estes talentos inovadores, por ora sublimados, venham a contribuir efetivamente num processo de inovação contínua, é necessário que os atores integrantes das organizações sintam-se motivados, participantes dos processos na empresa, integrantes de um programa de capacitação contínua e aprendizado constante. Isto implica o reconhecimento das diversas formas e fontes de conhecimento existente dentro da organização, resultando numa linguagem comum, maior interação entre os agentes envolvidos, confiança, identificação com a organização e ambiente motivacional que estimule a inovação (PASSOS, 1999).

Para Lemos (1999) as inovações acontecem constantemente dentro das organizações, em todos os âmbitos da empresa. Normalmente, todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo, e podem contribuir intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de ser simples executor de tarefas para ser sujeito da ação, isto é, passam de sujeito passivo para ativo.

Para que isto efetivamente aconteça nas organizações, são necessárias mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa, fazendo-se necessária a criação de um ambiente motivacional para a inovação. Esse ambiente se transpõe a simples mudança e requer a adoção de uma nova filosofia de trabalho, fazendo com que o colaborador, por meio de seu conhecimento e trabalho, sinta-se motivado para inovar. Em suma, surgirão colaboradores mais motivados e um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação (PASSOS, 1999).

Outro elemento de motivação utilizado por empresas preocupadas em criar um ambiente propício à inovação e à criatividade, expressando seus valores, é o cuidadoso alinhamento dos sistemas de recompensa. Organizações centradas nas pessoas não destacam o dinheiro como fator primário de motivação, preferem salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização. Para tanto, proporcionam aos trabalhadores

oportunidades constantes para que se sintam bem com relação às suas conquistas, contando com o reconhecimento de pessoas com quem se importam, como seus colegas e chefes (ROCHA NETO, 1997).

Portanto, o alinhamento e a consistência geral desses elementos concretizam os reais valores da organização. O ponto nevrálgico se dá muitas vezes no gerenciamento destes elementos das empresas – deveria haver um alinhamento e consistência entre todas essas ferramentas, caso se deseje que os valores sejam postos em prática de modo eficaz (ROBBINS, 2002).

O processo de motivação e construção de um ambiente inovador deve estar alinhado aos valores organizacionais, e, como indicaria Schumpeter, a inovação consiste em “elaborar novas combinações”, ou seja, entre os diferentes recursos da empresa e sua relação com o mercado ou com a sociedade (DAVEL e VERGARA, 2001).

Nesse sentido, a gestão de projetos deveria procurar mecanismos que tornassem o ambiente de trabalho mais produtivo, agradável e propício à inovação, respeitando as características de cada atividade no sentido de valorizar o trabalho a ser desenvolvido, assim como oferecer condições necessárias (físicas e psicológicas) para o exercício deste, de forma a estimular a criatividade e não a fuga de responsabilidades. Acredita-se que somente dessa forma as empresas serão capazes de concorrer positivamente para a motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

4 A GESTÃO DE PROJETOS E AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Quem é responsável pela motivação das pessoas dentro de um ambiente organizacional? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial?

Chiavenato (2003b) sugere a segunda colocação, pois argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Sendo assim, o gerente de projetos deve ser incansável na busca de saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

A partir da leitura da obra de Stephen P. Robbins (2002), fica evidente a função do gerente de motivar seu colaborador. Isto fica evidenciado na colocação de que todos têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidas metas e dados os respectivos *feedbacks* sobre seus progressos. Os colaboradores devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, motivação e satisfação no trabalho.

O autor ainda salienta que também é importante vincular recompensas a desempenho, pois se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão: baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

4.1 RECOMPENSAS E PUNIÇÕES

Segundo Chiavenato (2004 p. 292), para poderem funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas (incentivos para estimular certos tipos de comportamento) e de punições (castigos ou penalidades, reais ou potenciais, para coibir certos tipos de comportamento) para balizar o comportamento das pessoas.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários,

férias, promoções para posições mais elevadas, mas também recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis (CHIAVENATO, 2004).

No entanto, para o autor, por outro lado o sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas que se desvie dos rumos esperados, bem como prevenir sua repetição (advertências verbais ou escritas), ou ainda, em casos extremos, penalizar sua reincidência (suspensões do trabalho) ou afastar o autor da infração do convívio dos demais (desligamento da organização). Ambos os sistemas constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

Segundo Chiavenato (2004) as recompensas proporcionadas pela organização enfatizam principalmente a excelência do serviço e o grau de responsabilidade do funcionário. A maioria das organizações adota quatro tipos de recompensas:

- Recompensas diretamente vinculada ao critério dos objetivos de realização empresarial;
- Recompensas aplicadas em decorrência do tempo de serviço da pessoa e que são concedidas automaticamente em certos intervalos, desde que a pessoa não tenha tido um desempenho insatisfatório;
- Recompensas que exigem diferenciação no desempenho e envolvem melhorias salariais com valor motivacional;
- Recompensas relacionadas com resultados objetivos e quantificáveis, sejam departamentais, divisionais ou globais. São compartilhadas, dentro do grupo, em termos de porcentagem com relação à base salarial de cada um.

Os quatro tipos de recompensas acima enunciados são concedidos como retribuições pelo alcance de certo objetivo organizacional. O gerente de projeto deve estar atento ao fato de que um indivíduo pode ser recompensado não apenas em função de sua contribuição pessoal para realização das metas da organização, mas também em função de sua contribuição para duas outras atividades essenciais da organização como manutenção do sistema interno e a adaptação da organização ao ambiente que a cerca.

4.2 REMUNERAÇÃO

No ponto de vista de Chiavenato (2004 p. 300), o salário representa umas das mais complicadas transações, pois, “quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários”.

O salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função de seu poder aquisitivo. Através das tabelas 02, 03 e 04 é possível observar as contribuições dos parceiros da organização e os tipos de compensações.

Parceiros da Organização	Contribuem com:	Esperam retorno de:
Fornecedores	Matérias-primas, Serviços, Tecnologias	Lucros e novos negócios
Investidores e Acionistas	Capital e Créditos	Lucros e Dividendos
Clientes	Aquisição Bens / Serviços	Qualidade, Preço, Satisfação.

TABELA 02 – Parceiros da Organização
 FONTE: CHIAVENATO (2004, p.298)

Financeira
<p>Direta: Salário, Prêmios, Comissões, Bônus;</p> <p>Indireta Legal: Planos de incentivo, Gratificações, Horas extras, Adicional Periculosidade, Adicional Insalubridade, Descanso Semanal Remunerado, Seguro desemprego, Férias, Décimo Terceiro salário;</p> <p>Indireta Voluntária: - Tempo não trabalhado, Complementação de Aposentadoria, Seguro de vida em grupo, Benefícios sociais, Serviços sociais, Prêmios de produção;</p>

TABELA 03 – Compensação Financeira
 FONTE: CHIAVENATO (2004, p. 300)

Não financeira
<p>Relativo ao cargo: Variedade, Identidade, Significado, Autonomia, Retroação;</p> <p>Relativo ao ambiente de trabalho: Políticas de RH, Símbolos de status, Reconhecimento, Orgulho, Condições ambientais, Qualidade de vida no trabalho, Cafeteria, Área de lazer, Segurança no emprego, Flexibilidade (semana reduzida, compartilhamento de cargos, rodízio de cargos).</p>

TABELA 04 – Compensação Não Financeira
 FONTE: CHIAVENATO (2004, p. 300)

4.3 PLANOS DE INCENTIVO

Segundo Chiavenato (2004, p. 328), em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento pró-ativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, a gestão de projetos pode lançar mão dos chamados planos de incentivo.

Segundo o autor, os principais planos de incentivo utilizados no mercado são:

- Plano de Bonificação Anual: valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função de sua contribuição ao desempenho da organização, mensurado através de indicadores pré-estabelecidos.
- Distribuição de Ações da Organização aos Colaboradores: o bônus em dinheiro é substituído por papéis da empresa;
- Opção de Compra de Ações da Organização: tem como objetivo transformar o colaborador em um acionista.
- Participação nos Resultados Alcançados: corresponde a uma percentagem ou fatia de valor nos obtidos, através de trabalho pessoal ou em equipe;
- Remuneração por Competência: em que premiação do colaborador por habilidades técnicas ou competências necessárias ao sucesso da organização;
- Distribuição do Lucro: participação legalmente regulamentada e significa a distribuição anual de uma parcela dos lucros da organização entre seus colaboradores.

4.3.1 Planos de Benefícios Sociais

De acordo com Chiavenato (2004, p. 335), o salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer a seus empregados.

A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais e de serviços sociais. Estes serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal.

Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, podendo ser custeados parcialmente ou totalmente pela organização, se revelando como meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade (CHIAVENATO, 2004).

Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada etc.

Os serviços e benefícios sociais têm historia recente e estão relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Hoje, os serviços e benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais de seus colaboradores.

Conforme Chiavenato (2004, p. 336), os planos de serviços e benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida:

- No exercício do cargo (gratificações, seguros, prêmios de produção etc.).
- Fora do cargo, mas dentro da empresa (lazer, refeitório, transporte etc.).
- Fora da empresa, na comunidade (recreação, atividades comunitárias etc.).

Os planos de benefícios procuram trazer vantagens, conforme demonstrado na tabela 05, tanto à organização quanto ao colaborador. Todavia, quando esses serviços e benefícios sociais não são bem planejados e administrados, podem

ocorrer algumas possibilidades de problemas como planos de serviços e benefícios sociais precários. (CHIAVENATO, 2004 p. 336)

<u>PARA A ORGANIZAÇÃO</u>	<u>PARA O COLABORADOR</u>
<ul style="list-style-type: none"> - eleva o moral dos empregados; - reduz a rotatividade e o absentéismo; - eleva a lealdade do empregado para com a empresa; - aumenta o bem estar do empregado; - facilita o recrutamento e retenção do pessoal; - aumenta a produtividade e diminui o custo unitário do trabalho; - demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados; - reduz distúrbios e queixas; - promove relações pública com a comunidade; 	<ul style="list-style-type: none"> - oferece conveniências não avaliadas em dinheiro; - oferece assistência na solução de problemas pessoais; - aumenta a satisfação no trabalho; - contribui para o bem estar e desenvolvimento pessoal individual; - oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados; - reduz sentimentos de insegurança; - oferece oportunidades de status social; - oferece compensação extra; - melhora as relações com a empresa; - reduz as causas de insatisfação;

TABELA 05 – Vantagem dos Benefícios
 FONTE: CHIAVENATO (2004, p. 343)

4.4 RECONHECIMENTO COMO BASE MOTIVACIONAL

É natural do ser humano gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido. Quando o reconhecimento não acontece, surge a frustração e o vazio, o ser humano busca preenchê-lo através de mecanismos de defesa, quase sempre, inconscientes.

Segundo Vergara (2005, p.48), esses mecanismos podem ser agrupados em quatro ordens. São eles:

- Psicológicos: racionalização, fantasia, projeção, sublimação, isolamento, compensação, regressão, apatia, generalização e somatização;
- Sociológicos: referem-se ao comportamento com e na sociedade;
- Químicos: concernentes ao uso de fumo, álcool, drogas;
- Tecnológicos: que se valem da tecnologia.

Os mecanismos de defesa funcionam como fugas. Quando o reconhecimento acontece, dá-se o contrário do vazio: a plenitude. Isto causa a percepção da capacidade de liberar potencialidades, talentos e características pessoais até então desconhecidas (VERGARA, 2005).

4.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qual é a organização que não gostaria de ser o melhor lugar para trabalhar? E qual o indivíduo que não gostaria de trabalhar em uma instituição que buscasse estabelecer um bom clima organizacional?

Para Chiavenato (2004 p.348), qualidade de vida implica em “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas (higiene e segurança), ou em suas condições psicológicas e sociais”. Tudo isso redundando em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora a qualidade de vida das pessoas na organização e fora da organização.

No conceito de Maximiano (2000, p.498) a qualidade de vida no trabalho “baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial que origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística do ser humano”.

Para Bom Sucesso (2002, p.50) a análise da qualidade de vida no trabalho começa pelo diagnóstico do clima interno, através do estudo das expectativas dos empregados e da sua percepção sobre a empresa, de modo a conhecer os fatores de satisfação e insatisfação.

Segundo França (2004, p.178) “a competência da qualidade de vida no trabalho está associada a questões de saúde, lazer e nutrição. É uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para a organização”.

A partir de tais concepções, conclui-se que viver com qualidade resulta tanto da busca individual, quanto dos esforços coletivos. Sendo assim, o gerente de projetos assume um papel de liderança sendo responsável pelo incentivo e pela manutenção de medidas que assegurem clima positivo, uma vez que as relações interpessoais constituem um forte componente da satisfação com o trabalho e requerem um guardião empenhado em reforços diários para a prevenção de conflitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O espaço de trabalho de uma empresa não deve ser organizado apenas para o sucesso de um objetivo. Dentro deste acontecem relações com várias pessoas e estas necessitam estar sempre animadas, incentivadas e motivadas a trabalhar de modo mais efetivo. Para isso se faz útil empregar certas técnicas motivacionais.

Motivar é compreender as urgências do seu cliente interno e propiciar meios para que ele alcance conhecimento, conclua melhor seu trabalho junto às ferramentas úteis, e cada vez mais seja leal à empresa. Um colaborador motivado se torna mais rendoso, ajudando e estimulando os demais a se motivarem também.

A partir do presente estudo observou-se que motivar um colaborador não é apenas aumentar seu salário. As práticas motivacionais são muito simples, indo desde um simples curso de aperfeiçoamento até mesmo as oportunidades de desenvolvimento. A revisão teórica realizada nesse trabalho expôs assuntos ligados à motivação e algumas práticas que podem ser utilizadas na gerência de projetos que visam maiores benefícios não só a empresa, como também aos envolvidos nela.

Inquestionavelmente, é de fundamental importância para os resultados das empresas a manutenção de um elevado grau de satisfação e de motivação de seus talentos gerando comprometimento, agregação de valor e crescente nível de fidelidade dos clientes, pois na era da globalização e da competitividade é preciso cultivar qualidades humanas, trabalhar em equipe, aprender a resolver conflitos, tornar-se agente de mudanças, desenvolver iniciativas e o gosto pelo risco para que se possa atingir os objetivos, inovar sempre e manter-se no mercado.

Entende-se que a inclusão e a condução de todas estas ações tornariam o **tradicional** sistema em uma gestão voltado no indivíduo e na sua permanente participação dos processos da empresa. Enfim, mudar paradigmas é normalmente um caminho sem volta e a decisão demonstra o nível de maturidade dos gestores da organização, constituindo-se em uma tarefa que não é fácil, mas é possível se executar.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Maria Alice Altenburg de; NAHAS, Markus Vinícius. Aspectos motivacionais em programas de mudança de comportamento alimentar. **Revista Nutrição**, Campinas, v. 12, ano 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação das Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CASTRO, Duval Muniz de. Viver o trabalho - uma abordagem humanista da motivação. **Revista Tecnologia & Humanismo**. P. 19-24. São Paulo, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003b.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Dão Paulo: Martin Claret, 1998.
- DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi: **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEMONS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada/** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Novos Modelos de Gestão e as Informações**. In: LASTRES, Helena Maria Martins, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROCHA NETO, Ivan. Inovação tecnológica. **Revista Educação & Tecnologia**, Curitiba, ano 1, n. 2, dez. 1997.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant: **Gestão de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.