

# Satisfação dos Profissionais na Execução dos Empreendimentos

Ítalo de Azeredo Coutinho – italoazeredo@gmail.com

Mário Teixeira Reis Neto – mario.reis@prointernet.com.br

João Carlos Araújo da Silva Neto – joaocasn@yahoo.com.br

## Resumo

Projeto é todo empreendimento restringido pelo escopo, custo e tempo, devendo alcançar a satisfação do cliente através de resultados assim delineados pela qualidade estabelecida entre os padrões do cliente e fornecedor. Para comandar e ordenar as centenas ou milhares de atividades incorporadas nos projetos, desenvolveu-se a figura do gerente de projetos, indivíduo que deve além de conhecer a técnica para se chegar ao empreendimento, como também a habilidade de controlar seus membros. Diversos estudiosos apresentaram teorias para explicar o conceito da motivação, efeito buscado em equipes de projeto para alcançarem os objetivos e desafios expostos pelo gerente e mostrados nos resultados das tarefas ao passar do tempo. O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em ambiente de gestão de projetos, focando o que motiva os indivíduos.

Palavras-chave: motivação, gerência de projetos, desempenho da equipe.

## 1. Introdução

O principal desafio dos gerentes de projeto é manter a sua equipe disposta a superar os problemas advindos do trabalho e ao mesmo tempo manter a motivação do seu time para que consigam alcançar os objetivos e metas que somados constroem o empreendimento para o qual o projeto foi iniciado.

Uma análise mais pragmática pode ser observada na conceituação de Almeida Júnior & Coutinho (2006): “O projeto é um departamento criado e instaurado na estrutura de uma ou mais empresas, com prazo definido para seu fechamento, produto bem claro e orçamento limitado.”

O universo de aplicação se dará nos projetos de implantação e construção industrial, estudo com relevância frente às expansões que a indústria brasileira vem sofrendo. Na engenharia, as primeiras aplicações de metodologias de gerenciamento de projetos iniciaram-se na década de 1950 nos Estados Unidos no programa Polaris ligado ao Departamento de Defesa.

As indústrias brasileiras alcançaram a marca histórica de 85,6% de uso da sua capacidade instalada, o maior percentual desde 1977. Isso tem feito com que as empresas consolidem seus planos de crescimento por meio de gerenciamento de projetos atraindo novos investimentos ocasionando grandes obras industriais nos setores

da economia (alimentos, agronegócios, combustíveis, metal-mecânica, siderurgia, mineração, para citar alguns). Depois do aquecimento do mercado imobiliário, o parque fabril tem projetado crescimento da capacidade instalada em 11% nesse ano de 2008 e 22% até 2010 (segundo sondagem da indústria da transformação feita pela Fundação Getúlio Vargas) (MOTTA, 2008).

Segundo Motta (2008), o setor de mineração e siderurgia em Minas Gerais teve até 2013 mais de R\$13 bilhões previstos para novas unidades e expansões. Segundo Rinaldo Campos Soares, presidente do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), o setor no Brasil encontra-se em expansão. "O setor vem reduzindo a capacidade ociosa e a expectativa da IBS é que em 2015 a produção deve chegar a 39,8 milhões de toneladas". Ainda ressaltou que o desenvolvimento da siderurgia está ligado diretamente ao crescimento industrial do País. "A expansão da siderurgia reflete a retomada do crescimento do país. É uma condição 'sine-qua-non' para o crescimento de todas as outras cadeias produtivas e é a base das demais indústrias de base", informou em entrevista ao Jornal do Brasil em junho desse ano. As indústrias siderúrgicas do País devem dobrar sua capacidade de produção até 2015, para 80,6 milhões de toneladas ao ano, com investimentos de US\$ 45,7 bilhões (o equivalente a R\$ 77,7 bilhões), de acordo com dados da IBS. Com isso, o Brasil deve passar de 9º a 7º maior produtor mundial de aço bruto.

Todos esses avanços econômicos encontram no eficaz gerenciamento de projetos a saída para atendimento a prazos e orçamentos, gerando grande expectativa em investidores nacionais e estrangeiros, que pressionam toda a estrutura organizacional dessas empresas e a cadeia produtiva atrelada a essas expansões. Os projetos de engenharia por sua complexidade vêm sendo gerenciados por empresas que desenvolveram suas metodologias próprias para o cumprimento de escopo, prazo e orçamento, tudo isso embasado nas melhores práticas de mercado e histórico de empreendimentos anteriores. Na engenharia, onde a multidisciplinaridade dos empreendimentos é grande, um eficiente gerenciamento de projeto pode garantir o sucesso e reduzir os impactos de atrasos e mudanças, que podem ocorrer durante a execução do empreendimento. Desde o projeto de criação de uma nova planta, uma expansão de produtividade, o lançamento de um novo automóvel, a abertura de uma nova unidade petroquímica, a construção de um edifício industrial, existem diversos exemplos de empreendimentos de engenharia onde a gestão de projetos traz vantagens competitivas.

Com os avanços tecnológicos das últimas décadas do século 20, empresas nos mais diversos setores da economia começaram cada vez mais a utilizar métodos para o gerenciamento de projetos a fim de obter melhores resultados. No Brasil as empresas têm demandado grande quantidade de empreendimentos do tipo expansão de produtividade e diversificação de segmentos, o que faz com que o gerenciamento de projetos seja necessário e muito difundido nos ramos de engenharia.

No Brasil, a maioria dos empreendimentos de engenharia que utilizam das técnicas de Gerenciamento de Projetos tende a ser dirigido por firmas de engenharia de projeto ou companhias especializadas em serviços de gerenciamento. Atualmente as próprias empresas contratantes do empreendimento vêm desenvolvendo equipes próprias capacitadas em gerenciamento de projetos, o que faz com que este ramo da engenharia venha crescendo em larga escala.

Segundo Kuiven (2006), os projetos de engenharia têm as seguintes características marcantes:

- a) diferenças geográficas e culturais;
- b) contato direto com os elementos da natureza;
- c) significativo impacto no meio-ambiente;
- d) grande número de partes interessadas;
- e) grandes quantidades de recursos materiais e financeiros para sua execução;
- f) estruturantes para a comunidade ou região em que se desenvolvem.

Segundo Peterson (2007) a motivação pode inspirar, encorajar e estimular individualmente ou o time do projeto a alcançar grandes compromissos, podendo também criar um ambiente que favorece iniciativas para conseguir completar objetivos em comum. Ainda, segundo a autora, o nível da motivação individual ou da equipe aplica ao projeto esforços que podem afetar todos os aspectos dos resultados do projeto, incluindo o impacto direto na tríplice restrição, que garante o sucesso do projeto, a saber: custo, prazo e escopo.

O principal objetivo deste artigo é analisar por meio do estado da arte sobre a temática motivação, investigar assim sob o âmbito da administração de pessoas, os fatores motivacionais para equipes que trabalham em projetos. Assim, o problema de pesquisa seria: qual o nível de satisfação dos profissionais que atuam na gestão de projetos de engenharia?

## **2. Revisão da Literatura**

Para Frohman (1996), a motivação pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não o estão. Vroom (1964) ao dar uma definição mais descritiva, afirmou que a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Conseqüentemente, a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo. É a motivação intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele.

A motivação no trabalho foi também definida por Schermerhorn Jr. et al.(1999) como sendo as forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho. Nesta definição, o nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo: muito ou pouco); a direção é o que a pessoa opta por fazer quando está em face de um grande número de alternativas possíveis (por exemplo: se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); a persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo: desiste se está difícil, ou continua tentando). Estes são os pressupostos que representam a linha teórica de definição da motivação que servirão de base para a estruturação deste trabalho.

## **2.1 – A diferença entre motivação e satisfação no trabalho**

Segundo Lawler III (2000), um dos mitos que mais durou no campo da administração foi que a satisfação no trabalho é um importante determinante da motivação e do desempenho. A teoria da expectativa, que será abordada adiante, coloca que é a satisfação antecipada e não a satisfação presente que leva à motivação. Em outras palavras, a perspectiva de obtenção de uma recompensa através do esforço no trabalho tem importância porque ela gera uma satisfação antecipada. A satisfação antecipada é a possibilidade de ter satisfação no futuro com a obtenção da recompensa.

A satisfação vem como um resultado do recebimento pelo indivíduo de recompensas que ele valoriza e sente bem a respeito delas. Assim, a satisfação é mais bem entendida como sendo determinada pelo nível de recompensa individual. Na verdade, o desempenho pode indiretamente causar satisfação se ele levaras recompensas, que por sua vez levem a satisfação. (Lawler III, 2000)

A satisfação é fortemente influenciada pelo valor da recompensa que um indivíduo recebe, mas o que a determina é mais do que simplesmente a quantidade recebida. As pessoas comparam o que recebem com um padrão de recompensa. Quando o nível da recompensa atinge o padrão, as pessoas se sentem satisfeitas. Quando estão aquém do padrão, sentem-se insatisfeitas e quando estão além do padrão, sentem-se exageradamente recompensadas ou culpadas. Segundo Lawler III (2000), as evidências das pesquisas sugerem que este último sentimento tende a durar pouco.

Segundo Lawler III (2000), em muitas pesquisas de atitude conduzidas por ele, é na remuneração onde estão as maiores insatisfações, mesmo em organizações onde as melhores práticas de remuneração são adotadas e o valor do ganho dos empregados é alto.

Tipicamente, 50% ou mais dos empregados afirmam estarem insatisfeitos com sua remuneração.[...] Mesmo nas organizações onde os ganhos são altos, os empregados tendem a efetuarem comparações que fazem com que seus salários pareçam menores do que deveriam ser.[...] Se não for possível fazer esta comparação internamente, eles buscarão fontes externas para sustentarem seu argumento.[...]

Desta forma, o importante para uma empresa é comparar ao longo do tempo a satisfação das pessoas de baixo desempenho com a satisfação das pessoas chaves para as competências essenciais da organização. Ao invés disto, é provável que haja um efeito negativo porque as pessoas, pelo menos temporariamente, não irão procurar recompensas adicionais. O que motiva é a expectativa de recebimento de recompensa e satisfação e não o estar satisfeito (Lawler II, 2000).

Evidentemente, a satisfação no trabalho tem mais importância para algumas organizações do que para outras. Em empresas de serviços onde o cliente deseja rapidez na transação (caixa de pedágio, atendente de lanchonetes de comida rápida etc.) a satisfação no trabalho é muito menos importante ou mesmo desnecessária. De qualquer forma, esta separação entre a motivação e a satisfação é relevante para este trabalho.

## **2.2 – A motivação segundo as teorias das necessidades básicas**

Maslow (1971), desenvolveu estudos sobre as necessidades humanas que foi apresentado como a Teoria da hierarquia das necessidades, onde uma necessidade humana é algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Segundo

suas pesquisas, as necessidades estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, visualizada sob a forma de uma pirâmide. São as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para o pesquisador, o ser humano tende a procurar satisfação em um nível superior quando as necessidades do nível inferior estiverem satisfeitas.

Herzberg (2003) propôs a Teoria dos dois fatores. Segundo ela, existem duas dimensões não relacionadas que formam chamadas de fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os higiênicos se localizam no ambiente externo e abrangem as condições dentro das quais elas realizam o trabalho. Os principais são: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade apoiando-se na noção de que existe uma comparação social no ambiente de trabalho. Segundo ela, ocorre um estado de consciência motivador quando as pessoas avaliam o resultado do próprio trabalho e percebem qualquer diferença em relação ao resultado obtido pelos outros. Quando uma pessoa acredita que a recompensa obtida pelo seu trabalho é menor do que a que foi obtida pelos outros (injustiça percebida), ela será motivada a agir de modo a restaurar o senso de equidade.

Esquemáticamente, isto funciona da seguinte maneira:

$$\frac{\text{Recompensas pessoais}}{\text{Contribuições pessoais}} <\text{Comparação de equidade}> \frac{\text{Recompensa dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

De acordo com Folger e Konovsky (1989), formular alternativas para recompensas é, algumas vezes, um aborrecimento para os responsáveis pela alocação de recompensas porque as pessoas tendem sempre a efetuarem comparações que fazem com que a recompensa pareça baixa. Além disto, as pessoas também observam como as recompensas são distribuídas. Cada indivíduo possui suas próprias necessidades que geram motivações com intensidades e direções diferentes. Um dos fatores para o sucesso da gestão de uma organização é o uso correto desta característica humana.

### **2.3 – A motivação segundo a teoria da expectativa**

Vroom (1964) desenvolveu a teoria da expectativa que procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas a respeito do seu trabalho combinam-se com a força de seus desejos para produzir algum tipo de motivação. Existem dois pressupostos que são determinantes situacionais ou ambientais da motivação e são descritos como expectativa e valor do incentivo. A expectativa é entendida como a força do desejo para que sejam atingidos objetivos individuais tais como: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. O valor do incentivo é a quantidade de satisfação ou frustração da pessoa ligada ao resultado na seqüência do comportamento. Estas variáveis são singulares e moleculares, pois na vida particular de cada pessoa, centenas de expectativas e valores de incentivo são geradas pelo ambiente organizacional.

O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: (1) O esforço produz o desempenho; (2) O desempenho permite alcançar a

recompensa; (3) O valor da recompensa é diferente para cada pessoa. Para a teoria da expectativa a motivação é um processo complexo. Sua popularidade está no fato de que ela pode ser usada para motivar as pessoas na maior parte dos aspectos de suas vidas. Sua vantagem é fornecer um esquema para entender como a motivação funciona.

#### **2.4 – A influência da determinação das metas na motivação**

Segundo a Teoria da determinação de metas proposta por Locke (1968 e 1982b), a intenção de trabalhar em direção a uma meta é fonte de motivação de trabalho. A idéia de que o estabelecimento de metas pode ser uma causa do bom desempenho está intimamente ligada à teoria das expectativas. As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. As metas específicas melhoram o desempenho e as difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que quando as metas são fáceis. Quando as metas variam de fáceis a difíceis, há um aumento linear do desempenho até o ponto em que as metas se tornam impossíveis. Aí, o relacionamento linear deixa de existir. As metas irrealistas podem ser piores do que a inexistência de metas. Para Latham e Locke (1979) as metas devem ser específicas e desafiadoras, porém alcançáveis. Os trabalhadores precisam aceitá-las, permanecer comprometidos com elas e receber o suporte necessário para alcançá-las. Para Locke et al. (1984), quando as metas são atribuídas pelas próprias pessoas, elas serão mais fáceis se as anteriores tiverem sido consideradas difíceis e vice-versa.

Para Levinson (2003) as metas pessoais têm um forte poder motivador. As pessoas se motivam quando há uma convergência entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. Ao estudar a administração por objetivos, ele afirmou que para motivar pessoas de uma maneira bem sucedida, a gerência deve focar na questão “como alcançar tanto as necessidades da organização quanto do indivíduo?”. Por conseguinte, um sistema de gerenciamento bem sucedido deve partir dos objetivos dos empregados. A tarefa dos gerentes deve ser compreender as necessidades dos indivíduos e em seguida, em conjunto com eles, determinar como a organização pode alcançá-las.

### **3- Os métodos e as técnicas empregados**

A pesquisa foi realizada em agosto e setembro de 2008 com uma amostra aleatória de 100 profissionais de cursos de gestão de projetos (curso de extensão e pós-graduação) de ambos os sexos, empregados com e sem cargos de chefia que atuavam em organizações diversas localizadas em Belo Horizonte – MG, envolvidos com projetos de engenharia. Nesta amostra, foi aplicado um questionário estruturado elaborado para investigar os elementos motivacionais apresentados nas teorias que constam na revisão da literatura. Estes elementos foram pesquisados segundo o modelo de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) destinado à pesquisa do grau de satisfação do cliente com a qualidade de serviços prestados, mas que pode ser igualmente utilizado para a medição de qualquer tipo de reação de funcionários (Hayes, 2001). Nele, a satisfação é igual à percepção menos a expectativa, ou seja,

$$[\text{Satisfação}] = [\text{Percepção}] - [\text{Expectativa}]$$

Quando a percepção for menor que a expectativa, ocorre insatisfação. As respostas às questões são dadas segundo uma escala de medição constituídas de sete estágios onde a

expectativa variou de (1) “nada importante” até (7) “muito importante” e a percepção de 1) “muito insatisfatório” até (7) “muito satisfatório”. Assim sendo, procurou-se conhecer a expectativa (entendida como uma necessidade ou elemento motivacional) e a percepção correspondente a estes fatores junto aos profissionais de informática.

Considerando que segundo Vroom (1964) e outros, a motivação para agir no trabalho ocorre quando há insatisfação, ou seja, a pessoa percebe que uma necessidade não está atendida, o modelo utilizado para a pesquisa dá uma indicação a respeito da propensão à ação, considerando-se que quanto maior a insatisfação (necessidade não atendida), maior a propensão à ação.

#### **4- Resultados da Pesquisa**

A primeira parte do questionário serviu para caracterizar os entrevistados. Assim, quanto ao gênero, 69% eram homens e 31% mulheres. A distribuição quanto à idade foi de 25% para pessoas na faixa de 18 a 25 anos, 24% entre 26 e 30 anos, 21% entre 31 e 35 anos e finalmente, 13% acima de 36 anos. O tipo de vínculo empregatício decorrente da relação de trabalho estava distribuído em 83% para pessoas com emprego regular com carteira assinada, 8% para autônomos, 8% para outros 1% para estagiário. A distribuição do nível hierárquico na organização foi de 51% para empregados sem cargo de chefia, 31% de qualquer nível de gerência / supervisão, 11% para outros, 6% de profissionais liberais e 1% de estagiário. Para empregados que recebem remuneração variável, 45% disseram que recebem uma participação nos lucros ou resultados, 44% não recebem nada, 9% outros, 1% recebe prêmios por produção e 1% recebe comissões por desempenho.

A segunda parte do questionário procurou avaliar a satisfação dos profissionais ligados à Gestão de Projetos de Engenharia, segundo os fatores motivacionais relacionados na Tabela 1 (anexo), onde pode ser observada a comparação entre expectativa e a percepção para cada atributo pesquisado.

Entre as análises disponíveis após a pesquisa, alguns itens destacam a insatisfação dos pesquisados, dentre eles o salário – item 1, onde 68% dos respondentes apontaram como insatisfeitos. O número dos que não estão insatisfeitos é de apenas 5%. Os 2 itens que apresentaram maior percentual de insatisfação são: perspectiva de crescimento na empresa (promoções, aumento salarial) – item 7 e respeito nas ações da empresa em relação aos empregados – item 24, ambos com 74% de insatisfação. Em contrapartida, os itens que apresentaram maior índice de satisfação foram: poder (coordenar pessoas, ter autoridade e responsabilidade) – item 9 e segurança (risco de assalto no trabalho) item 14, os dois apresentaram 24% de satisfação, resultado facilmente detectável por se tratar de um grupo de pesquisados com autonomia na Gestão dos Projetos e o local de trabalho não oferecer riscos quanto à integridade do pesquisado.

Praticamente 65% dos entrevistados estão insatisfeitos com o conteúdo do cargo (realizar tarefas que lhe atrai e gera satisfação) – item 3, 64% insatisfeito quanto a ambiente de trabalho (bons relacionamentos, clima organizacional, qualidade de vida, facilidade de acesso e transporte) – item 10. Isso mostra que o ambiente de Gestão de Projetos tem sido monótono ou que geram pouco valor para a carreira dos entrevistados, os mesmos requerem e desejam desenvolver atividades variadas, que lhe fomentam significância e importância no trabalho, o que segundo a pesquisa não tem acontecido.

Em geral, o ambiente de trabalho é de muito desgaste para o funcionário, o que foi comprovado na insatisfação apresentada. O mesmo quadro será visto novamente no quesito que avalia as chefias – item 16.

Quanto a sistema de avaliação justo - item 15, os entrevistados se demonstraram em quase sua maioria insatisfeitos, 71% deles se apresentaram assim. Ao compararmos com a terceira parte do questionário, que avalia Meta e Avaliação, a análise estatística apontou esta incoerência, onde os itens avaliados receberam classificação de pouca relação, o que se justifica pelo público analisado, em que sua minoria não têm em sua empresa critérios de Meta e Avaliação.

62% dos entrevistados estão insatisfeitos com a maneira de ser do chefe, a maneira como tratam os empregados (estilo de gerência) - item 16. Comparando com os itens 3 e 10, somando a insatisfação com a gerência, atividades desenvolvidas e ambiente de trabalho, o público pesquisado tem sérios problemas relacionados à gestão de pessoas.

Analisando sob a ótica dos pilares da teoria da expectativa por meio do esforço próprio, onde os itens avaliados foram possibilidade de melhorar o desempenho por meio do esforço próprio, possibilidade de obter o que deseja melhorando o desempenho e ser recompensado pela organização pelo seu desempenho, os entrevistados se demonstraram insatisfeitos, em média de 63% de insatisfação. Os resultados de insatisfação para os itens 17 (53%), 18 (63%) e 19 (73%), confirmam essas análises.

Ao pesquisar o quesito sentimento de justiça – item 15, o item sistema de avaliação justo demonstrou pela pesquisa que 71% se demonstram insatisfeitos. Ao analisar a Justiça quando se compara o que se ganha pelo desempenho diante do que os colegas recebem pelo desempenho deles – item 20, 66% de insatisfação.

Observando os resultados do item 27, onde foi perguntado ao pesquisado “de maneira geral, ter vontade e disposição para se esforçar no trabalho”, 59% apresentaram insatisfeitos, 29% nem satisfeitos ou insatisfeitos e 11% se apresentaram satisfeitos. Isso implica numa ligeira insatisfação dos pesquisados, esse quesito fecha a segunda parte da pesquisa. Enfim, os insatisfeitos, em algum grau, estão entre 33% e 74% de para os 27 elementos pesquisados, com uma média de 53% e uma moda de 55%. Os satisfeitos estão entre 4% e 29% com uma média de 16% e uma moda de 15%. Os que estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos estão entre 16% e 36%, com uma média de 26% e uma moda de 23%. (ver tabela 1 – resultados da pesquisa, em anexo).

Os pesquisados compreendem apenas profissionais ligados à gestão de projetos, mais especificamente projetos de engenharia, mesmo assim, para caracterizar uma maior amplitude dos resultados, é necessário trabalhar com uma amostra maior, compreendida por profissionais das principais empresas do setor no Brasil. Por essas razões, seria conveniente que novos estudos fossem desenvolvidos a partir de amostras mais representativas e que outras regiões do país fossem pesquisadas.

Mesmo com essas limitações, a pesquisa apresenta fortes indícios apontando para os gerentes de projetos de engenharia o que tem gerado de insatisfação nos seus liderados, pois elas apresentam uma boa oportunidade para o uso correto dos fatores motivacionais no trabalho.

Amparando-se em Vroom, teoria da expectativa, ampliada por Lawler, que sugere o uso correto do dinheiro como recompensa pelo cumprimento das metas. Importante lembrar



que cabe a esses gerentes serem os diagnosticadores em suas organizações das necessidades insatisfeitas de cada um. A motivação é um processo frágil e complexo e o que funciona com um pode não funcionar com outros. Descobrir o que é mais adequado a cada momento é uma tarefa do gerente (Schein).

Recomenda-se para pesquisas futuras sobre este tema pode-se apontar por duas funções distintas, o grupo de gestores de projetos e o grupo de profissionais que apóiam a gestão dos projetos. Outra análise para complementação dessa pesquisa seria a nacionalização do estudo, ampliando para o mercado e caracterização por região ou por setor.

O corpo de pesquisados foi de 25% pertencentes à empresa de economia mista, do setor de concessão de energia elétrica, o que de certa forma inviabilizou as análises referentes à Meta e Avaliação, uma vez que os outros 75% não têm esse quesito bem estabelecido em suas organizações (empresas privadas do setor de gestão de projetos de engenharia), provavelmente é inexistente.

## **5- Conclusões**

Conclui-se assim que os objetivos expostos na introdução obtiveram êxito. Essa análise aponta o grau de insatisfação dos profissionais gestores de projetos de engenharia em fatores que geram motivação levando a inferir a necessidade para reversão desse quadro de insatisfação.

Esta é uma contribuição significativa para o meio empresarial que tem na literatura sobre remuneração variável indicações de que é possível conciliar o interesse das organizações por melhores resultados com o interesse dos seus empregados por melhores salários, por realização profissional e todos os demais elementos motivacionais aqui identificados e geradores de insatisfação. Para a comunidade acadêmica este trabalho apresenta um exercício de quantificação da satisfação / insatisfação que suscita outras questões para pesquisas futuras tais como: “Este método é realmente eficaz para questões de satisfação e insatisfação?”, “As pessoas que apresentam o maior grau de insatisfação (-7) em determinados elementos motivacionais serão efetivamente as que irão agir primeiro no sentido de eliminar esta insatisfação?”, “Qual insatisfação em maior grau leva a procura de um novo emprego?” etc.

Em seu principal aspecto, esta pesquisa aponta números de insatisfação significativos na equipe que atua na área de gestão de projetos de engenharia. Infelizmente, esta deficiência está nos fatores chaves da motivação conforme apresentados na revisão da literatura. Os principais pontos críticos negativos estão na perspectiva de crescimento na empresa, no sistema de avaliação, no conteúdo do cargo e das tarefas, nas metas e tarefas desafiadoras, na possibilidade de aquisição de novos conhecimentos e na maneira como os gerentes tratam os empregados.

Anexos (tabelas da pesquisa)

Figura 2 – Linha média das respostas

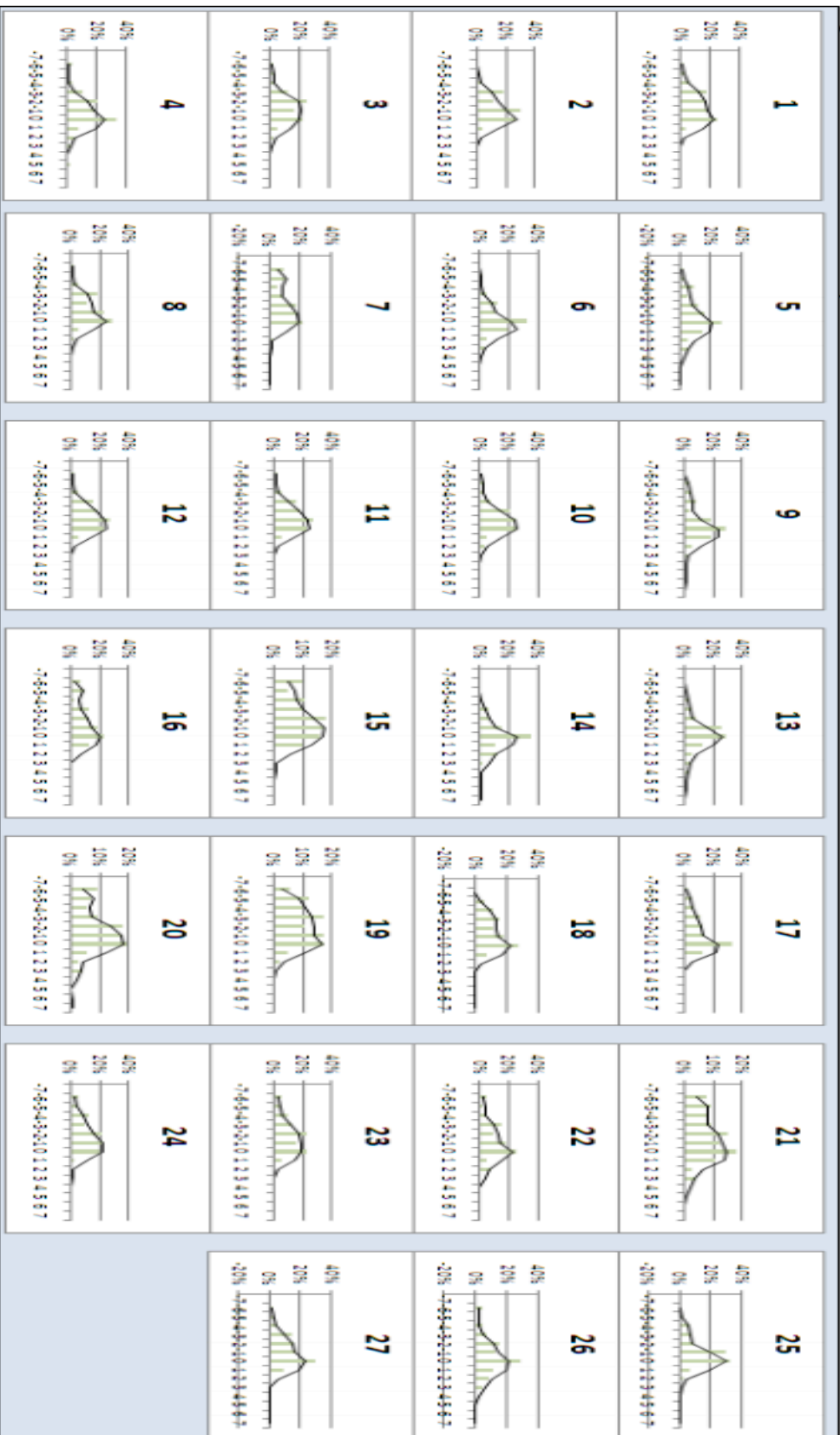


Figura 1 – Análise gráfica das respostas. Fonte: dados da pesquisa 2008.

Tabela 1 – Medida da satisfação ou insatisfação dos profissionais envolvidos em projetos de engenharia

Item	Insatisfação											Satisfação							NR (%)
	Tot (%)	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	Tot (%)		
1. Salário	68%	0%	3%	4%	7%	18%	17%	19%	28%	28%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	5%	1%	
2. Desleio profissional (metas e tarefas desafiadoras)	60%	0%	1%	2%	3%	19%	11%	30%	27%	27%	4%	1%	0%	0%	1%	0%	6%	1%	
3. Condição do cargo (realizar tarefas que lhe atra e gera satisfação)	63%	0%	2%	3%	4%	13%	26%	17%	22%	22%	6%	3%	0%	1%	0%	0%	10%	3%	
4. Metas desafiadoras no trabalho	53%	0%	2%	1%	3%	9%	20%	18%	33%	33%	7%	4%	1%	0%	0%	0%	13%	1%	
5. Benefícios oferecidos (cesta básica, auxílio alimentação, restaurante, seguro, plano de aposentadoria, etc...)	48%	0%	2%	3%	9%	6%	12%	16%	28%	28%	14%	5%	5%	0%	1%	0%	25%	1%	
6. Segurança no emprego (não ser demitido)	33%	0%	1%	2%	1%	5%	13%	11%	33%	20%	6%	4%	1%	1%	0%	0%	33%	1%	
7. Perspectiva de crescimento na empresa (promoções, aumento salarial)	74%	1%	10%	11%	6%	10%	18%	18%	21%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	1%	
8. Possibilidade de aquisição de conhecimento	61%	0%	2%	2%	5%	19%	11%	22%	28%	5%	3%	0%	0%	1%	0%	0%	9%	2%	
9. Poder (coordenar pessoas, ter autoridade e responsabilidade)	40%	0%	1%	4%	4%	8%	4%	19%	23%	18%	5%	2%	2%	0%	0%	0%	29%	2%	
10. Ambiente de trabalho (bons relacionamentos, clima organizacional, qualidade de vida, facilidade de acesso e transporte)	64%	0%	2%	4%	3%	8%	21%	28%	25%	6%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	1%	
11. Ter o desempenho reconhecido pela empresa	60%	0%	7%	9%	9%	10%	18%	13%	26%	6%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	1%	
12. Realizar tarefas, ver o trabalho pronto, sentir que faz útil trabalho.	70%	0%	3%	1%	5%	15%	19%	27%	22%	6%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	1%	
13. Inetidades físicas (barulho, ventoso, temperatura, ruído, relâmpo)	44%	0%	0%	2%	4%	5%	8%	25%	29%	13%	5%	4%	2%	1%	1%	0%	28%	1%	
14. Segurança (risco de assalto no trabalho)	33%	0%	0%	1%	2%	7%	16%	16%	36%	11%	12%	2%	1%	1%	2%	0%	29%	2%	
15. Sistema de avaliação justo	71%	0%	10%	5%	11%	10%	18%	17%	16%	10%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	12%	1%	
16. Maneira como os chefes tratam os empregados (estilo de gerência)	62%	0%	7%	10%	3%	12%	18%	22%	13%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	1%	
17. Possibilidade de melhorar o desempenho por meio do esforço próprio	53%	0%	2%	6%	7%	11%	13%	14%	33%	12%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	1%	
18. Possibilidade de obter o que deseja melhorando o desempenho	63%	0%	1%	6%	12%	15%	11%	18%	28%	7%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	8%	1%	
19. Ser recompensado pela organização pelo seu desempenho	73%	0%	6%	12%	10%	17%	11%	17%	17%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	3%	
20. Justiça quando se compara o que você ganha pelo seu desempenho diante do que seus colegas recebem pelo desempenho deles	60%	0%	9%	7%	6%	9%	18%	17%	19%	6%	3%	4%	0%	0%	1%	0%	14%	1%	
21. Valor recebido como comissões e outros prêmios por desempenho	62%	1%	8%	9%	8%	9%	15%	12%	18%	11%	3%	4%	1%	0%	0%	0%	19%	1%	
22. Condição da diretoria	58%	0%	6%	3%	6%	15%	9%	19%	28%	6%	8%	0%	1%	0%	0%	0%	15%	1%	
23. Regras justas na relação com os empregados	70%	0%	6%	4%	9%	13%	23%	15%	22%	6%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	1%	
24. Respeito nas ações da empresa em relação aos empregados	74%	0%	5%	4%	12%	10%	21%	22%	20%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	5%	1%	
25. Ter orgulho do que você faz na organização	57%	0%	1%	3%	7%	7%	10%	23%	32%	7%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	10%	1%	
26. Liberdade para sair do trabalho / flexibilidade de horário / folgas	45%	0%	4%	1%	4%	7%	16%	13%	29%	11%	9%	4%	1%	0%	0%	0%	25%	1%	
27. De maneira geral, ter vontade e disposição para se esforçar no trabalho.	59%	0%	2%	3%	6%	14%	16%	18%	29%	10%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	1%	

Fonte: dados da pesquisa 2008.

## Referências Bibliográficas

- ADAMS, J. Stacy, Inequity in social exchanges, in BERKOWITZ L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 1965.
- ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of humans needs. *Organizational behavior and human performance*, Burlington, V4, N2, pág. 142-176, May, 1969.
- ALMEIDA JÚNIOR, João Antônio de. COUTINHO, Ítalo. *Gestão de Contratos e Aquisições em Projetos de Engenharia e Arquitetura*. Belo Horizonte: Sociedade Mineira de Engenheiros. 2006.
- ATKINSON, John W.. *An Introduction to Motivation*. New York: Van Nostrand, 1964.
- BERELSON, Bernard; STEINER, Gary. *Human Behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964.
- CAMILO, Ronaldo Darwich. *Modelagem Dinâmica da Gestão: passos para a excelência e resultados superiores*. Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2003.
- DAMIÃO JÚNIOR, Airton Eustáquio. RIBEIRO, Irapuã Santos. PAULINO, Tiago de Freitas. *Gestão de Projetos de Engenharia: Estudo de Caso de Contratação Turn Key*. Trabalho Final de Conclusão da Pós-Graduação Gestão de Projetos e Engenharia de Estruturas. Orientador: Prof. Ítalo Coutinho. Belo Horizonte: IEC PUCMINAS, 2007.
- DAVIDORFF, Michael. *Project Management: the inspiration*. New York: McGraw, 2001.
- DISNMORE, P. C.e Silveira Neto F. H. *Gerenciamento de Projetos - como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- FOLGER, Robert; KONOVSOKY, Mary. Effects of procedural and disruptive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, V 32, N 1, pág. 115-130, Mar.1989.
- FROHMAN, Mark A. Unleash urgency and action. *Industry Week*. Cleveland, V 245, N 20, pág. 13-23, 4 de Nov.,1996.
- HAYES, Bob E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- HERZBERG Frederick. One more time: How to Motivate Employees? (Classic). *Harvard Business Review*, Boston, V 81, N 1, pág. 87-96, Jan., 2003.
- KERZNER, Harold. *Project Management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th ed. Boston: John Wiley & Sons, 2003.
- KUIVEN, Cláudio M. *Gerenciamento de Projetos segundo o PMI*. Porto Alegre: PMI-RS, 2006.
- LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal Setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. New York, V 8, N 2, pag. 68, outono 1979.

LAWLER III, Edward. E. Rewarding excellence: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LEVINSON, Harry. Management by Whose Objectives? Harvard Business Review, Boston, V 81, N 1, pág. 107-116, Jan., 2003.

LOCKE, Edwin A.; FREDERICK, Elizabeth; BUCKNER, Elizabeth; BOBKO, Philip. Effect of Previously Assigned Goals on Self-Set Goals and Performance. Journal of Applied Psychology. Washington, V 69, N 4, pág. 694-670, Nov. 1984.

MASLOW, Abraham, H.. Uma teoria da motivação humana, in O comportamento humano na empresa – uma antologia, BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L.. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, pág. 340-355.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR. William D. Marketing Essencial uma abordagem geral e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCLELLAND, David C. A sociedade competitiva: realização e progresso. Rio de

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. Project Management Body of Knowledge. 3ª ed. Newton Square. Editora PMI. 2004.

RAD, P.F., & Levin G.. Achieving project management success using virtual teams. Boca Raton: Ross Publishing, 2003.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento 5ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VROOM, Victor H. Work and motivation. New York, John Wiley & Sons, 1964.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração e Carreira, por habilidades e por competências. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.