

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ  
GUILHERME JOSÉ MESSIAS DE OLIVEIRA**

**IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O  
DESEMPENHO DA EQUIPE DE PROJETOS: UM  
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Taubaté – SP  
2016**

**GUILHERME JOSÉ MESSIAS DE OLIVEIRA**

**IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O  
DESEMPENHO DA EQUIPE DE PROJETOS: UM  
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA em Gerência de Projetos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Professor Me. Evandro Luiz de Oliveira

**Taubaté – SP  
2016**

—

**GUILHERME JOSÉ MESSIAS DE OLIVEIRA**  
**IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA**  
**EQUIPE DE PROJETOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA em Gerência de Projetos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Professor Me. Evandro Luiz de Oliveira

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

**Professor Me. Evandro Luiz de Oliveira**

**Universidade de Taubaté**

**Assinatura** \_\_\_\_\_

**Professor Me. Francisco de Assis Coelho**

**Universidade de Taubaté**

**Assinatura** \_\_\_\_\_

**Professor Me. Pérsio Vitor de Sena Abrahão**

**Universidade de Taubaté**

**Assinatura** \_\_\_\_\_

Dedico esta monografia a uma grande pessoa que me ajudou muito no decorrer de minha vida, Julio Cesar Oliveira (*in memoriam*), ou simplesmente “Tio Julio”, grande pessoa, amigo, tio, e que sempre fará parte de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por ter me iluminado, e me dado forças para a realização deste curso e desenvolvimento da monografia.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A minha esposa Vanessa, pelo apoio, ajuda e compreensão nesse momento de dedicação a monografia.

A meus pais pelo apoio dado durante a execução desse curso.

A meu Professor Mestre Evandro Luiz de Oliveira, primeiro de tudo ter acreditado na ideia de desenvolvimento dessa monografia, e dado todo o suporte, auxílio e orientação em todo o desenvolvimento do trabalho.

A Universidade de Taubaté pela estrutura fornecida no desenvolvimento do curso.

## RESUMO

A presente monografia consiste em pesquisas bibliográficas sobre o tema, na qual se revisa os conceitos e fundamentos da motivação e projetos. Tem por objetivo apresentar a importância da motivação em ambientes de projetos. Sabe-se que motivação é importante dentro de ambientes de trabalho, manter a equipe motivada é uma contribuição para atingir seus objetivos e os das organizações. Em equipes de projetos não é diferente, se faz necessário manter toda a equipe motivada, em busca do sucesso do projeto, para que todos objetivos sejam atingidos e dentro do prazo estabelecido. É importante manter a equipe toda motivada, porém há uma dificuldade em identificar a necessidade de cada indivíduo dentro da equipe. Com base na revisão de literatura são apresentadas abordagens de como o gerente de projetos pode desenvolver a motivação em sua equipe de projetos. Os resultados da pesquisa é que o gerente de projetos precisa aprender a identificar e saber como lidar com a necessidade de cada indivíduo de sua equipe, e ainda desenvolver formas de elevar a motivação, com o objetivo de que cada indivíduo atue de uma forma que dê o seu máximo, que se obtenha excelência no desenvolvimento do projeto e ainda busque atingir os objetivos da organização e do projeto em si.

Palavras-chave: Motivação. Projetos. Gerente de projetos.

## **ABSTRACT**

This monograph consists of bibliographic researches on the subject, in which the concepts and fundamentals of motivation and projects are reviewed. It aims to present the importance of motivation in project environments. It is known that motivation is important within working environments, keeping the team motivated is a contribution to achieving their goals and those of organizations. In project teams it is no different, if it is necessary to keep all the team motivated, in search of the success of the project, so that all objectives are reached and within the established deadline. It is important to keep the whole team motivated, but there is a difficulty in identifying the need for each individual within the team. Based on the literature review are presented approaches of how the project manager can develop the motivation in his project team. The results of the research is that the project manager must learn to identify and know how to deal with the needs of each individual on his team, and also to develop ways to raise motivation so that each individual acts in a way that gives its maximum, to obtain excellence in the development of the project and still seek to achieve the objectives of the organization and the project itself.

Key words: Motivation. Projects. Project Manager.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Adaptação da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	36
Figura 02 – Adaptação de formas de como as organizações podem satisfazer as necessidades da hierarquia de Maslow	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Características específicas do projeto	19
Quadro 02 – Papéis da equipe de projetos	22
Quadro 03 – Principais teorias da motivação e abordagem sugerida para motivar as pessoas.	46

## **LISTA DE SIGLAS**

PMI Project Manager Institute

PMO Project Manager Office

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	15
2.1 O QUE É PROJETO .....	15
2.2 A EQUIPE DO PROJETO .....	19
2.3 DESEMPENHO DA EQUIPE DO PROJETO .....	27
2.4 O QUE É MOTIVAÇÃO.....	31
2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	35
2.4.2 Teoria das Necessidades de McClelland .....	37
2.5 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	39
2.6 O PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES .....	41
3 MÉTODO.....	44
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS.....	52

## 1 INTRODUÇÃO

A importância e contribuição da motivação dentro das organizações para atingimento dos objetivos e metas estabelecidas é um fato reconhecido e aceito pela maioria dos pesquisadores, acadêmicos e profissionais em geral. O que não diminui a dificuldade em saber como lidar com as necessidades de cada indivíduo presente nas organizações apesar de ser um conhecimento cada vez mais indispensável para gestores.

Quando se pensa em como motivar um empregado, na maioria das vezes vem à mente dinheiro (remuneração) e segurança no emprego, porém, existem muitas outras formas de se motivar um funcionário dentro das organizações. Pode se motivar por meio das diferentes necessidades que os empregados possuem além das citadas anteriormente, pois cada empregado possui um tipo de necessidade e age de forma diferente em uma mesma situação motivacional. Nesta monografia, são apresentadas sugestões sobre como gestores podem atuar de forma adequada para satisfazer as necessidades de cada indivíduo. A revisão de literatura sobre motivação foi elaborada para o desenvolvimento do assunto principal desta monografia, que é o desenvolvimento da motivação em equipes de projetos.

Desde a formação das equipes de gerenciamento de projetos, que envolve a escolha de pessoas com características específicas, durante o desenvolvimento do projeto até o seu fim, a motivação deve ser promovida e os obstáculos superados através da aplicação de conhecimentos e abordagens adequadas pelo gerente do projeto que também é o líder da equipe.

É relevante que o gerente de projetos saiba da contribuição da motivação em ambiente de projetos, com o objetivo de buscar excelência no desempenho de sua equipe. Para tanto, se faz necessário que o gerente de projetos aprenda a identificar as diferentes necessidades de cada integrante da equipe e busque facilitar o atendimento ou satisfação destas necessidades dentro dos limites organizacionais.

Para suportar o desenvolvimento do objetivo principal desta monografia, na revisão de literatura foram revisados os conceitos e conhecimentos sobre: motivação e as principais teorias, a definição de projetos e analisado como o conhecimento sobre os processos motivacionais pode ser utilizado pelo gerente de projetos para orientar e suportar a motivação da sua equipe.

Com base na revisão de literatura estudada e nas análises realizadas neste estudo, foi conceituado e é apresentada algumas sugestões de atitudes, ações e abordagens para os gerentes de projetos desenvolverem com objetivo de melhorar os níveis de motivação e engajamento dos membros da sua equipe durante a execução do projeto.

## **1.1 PROBLEMA**

No dia-a-dia dos gerentes de projetos, muitos desafios são apresentados, mas poucos superam a dificuldade de suportar e promover a melhora do nível de motivação dos membros da equipe de projetos. Sem motivação adequada qualquer projeto falha, pois faltará um ingrediente muito relevante, o engajamento e integração da equipe em busca dos objetivos do empreendimento. Apesar de sua importância e contribuição, os estudos sobre a utilização dos conhecimentos sobre como motivar as equipes de projetos ainda são pouco trabalhados quando comparado com outros temas analisados.

Com base na leitura deste cenário se formulou a questão que norteou a realização deste estudo: qual a contribuição ou papel da motivação no desempenho da equipe de projetos e como o gerente de projetos pode contribuir para elevar o nível de motivação?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Apresentar com base na revisão da literatura a contribuição e relevância da motivação para o desempenho da equipe de projeto e o papel do gerente de projetos no desenvolvimento da motivação.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Revisar os conceitos de motivação, desempenho e projetos.

- Com base na revisão de literatura, apresentar abordagens, atitudes e/ou comportamentos para os gerentes de projetos as quais se adotadas, possam contribuir para melhorar o nível de motivação dos membros da sua equipe.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente trabalho se delimita apenas a pesquisar, revisar, analisar conceitos relacionados à motivação e desempenho de equipes de projetos, para identificar a contribuição da motivação para o desempenho e o papel do gerente de projetos para melhorar os níveis de motivação de sua equipe. Sobre o gerenciamento de projeto o trabalho se baseou nos padrões divulgados pelo PMI, limita-se a área de conhecimento de gestão de pessoas e da comunicação. Existem outros fatores que impactam o desempenho da equipe de projetos, além de sua motivação, mas estes ficaram fora do escopo do presente trabalho, por torna-lo abrangente demais para ser analisado em uma monografia.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O presente estudo contribuiu com a revisão dos conceitos sobre motivação, desempenho e projetos, os quais são importantes para manter elevados níveis de motivação no desempenho de projetos, e como o gerente de projetos pode atuar na sua promoção. Apresenta também abordagens sobre como gerentes de projetos podem agir de forma a melhorar o nível de motivação dos integrantes da sua equipe de projetos.

A importância de tal estudo decorre do fato de o gerente de projetos, responsável pelo resultado de um empreendimento, precisar lidar com situações novas, na fase de desenvolvimento, bem como durante a execução, as quais pode, em razão de falhas na gestão, fazer com o projeto passe de sucesso para fracasso. As razões ou causas para este tipo de falhas são variados e em geral tem impacto negativo na motivação da equipe. O foco deste trabalho é trazer sugestões que permitam ao gerente de projeto atuar de forma a não permitir que sua equipe se desmotive, ou seja, como atuar de forma que sua equipe se mantenha motivada e contribua para melhorar o desempenho dos seus membros no decorrer da execução

do empreendimento, apesar das dificuldades e incertezas inerentes a realização de projetos.

### **1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO**

A presente monografia foi organizada nas seguintes seções: na primeira, apresenta-se a introdução, o problema, os objetivos, a delimitação, a relevância e a organização do trabalho. Na segunda seção é desenvolvida a revisão de literatura sobre projetos e algumas teorias de motivação. Na terceira seção é apresentado o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Em seguida na quarta seção são apresentados os resultados e discussão com base na revisão de literatura com as respectivas sugestões para os gestores de projetos. Na quinta seção são apresentadas as considerações finais, seguido pelas referências utilizadas na elaboração deste estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O QUE É PROJETO

A definição de projetos pode ser conceituada como um esforço temporário aplicado para criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo. O projeto tem pela sua definição uma data de início e de término definidas, onde, o término se dá quando se atinge os objetivos estabelecidos, quando se verifica que seus objetivos não poderão ser atingidos, ou quando há uma necessidade de o projeto deixar de existir. Pode também ser considerado encerrado quando o cliente solicitar sua finalização. O fato de ser temporário não o define como sendo de curta duração, esse termo se refere ao engajamento e a duração do projeto. O termo temporário normalmente não se refere ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, grande parte dos projetos são criados para que se obtenha um resultado duradouro. Como exemplo, cita-se a construção de um monumento nacional, que deverá durar por muitos anos. Projetos podem criar alguns impactos sociais, econômicos ou ambientais, que poderão ter duração maior do que o projeto (PMI, 2013).

Para Kerzner (2006) para começar a entender a gestão de projetos, é preciso entender e saber o que é um projeto. Projeto é definido por um empreendimento com objetivo bem traçado, com utilização de recursos e que é desenvolvido com prazos, custos e padrão de qualidade já definidos. Além dessa definição, o projeto também é uma atividade exclusiva dentro de uma organização. Um dos desafios para uma organização se destacar no mercado atual é gerenciar a execução de um empreendimento não executado antes e que talvez não venha a se repetir futuramente (KERZNER, 2006).

Segundo Heldman (apud Reis, 2011) o projeto é um empreendimento com datas de início e término já definidas, que tem como objetivo criar um serviço ou um bem único, considerado concluído quando seus objetivos e metas são atingidos e aprovados pelos *stakeholders*.

Menezes (apud Reis, 2011) define projeto como sendo um empreendimento temporário, com datas de início e término já definidas, e que é conduzido por pessoas para alcançar seus objetivos, sempre dentro das restrições estabelecidas de metas, custos e qualidade.

Projeto é um empreendimento que não é repetitivo, tem em suas características uma sequência clara e lógica de acontecimentos, com início, meio e fim, no qual tem como meta, atingir um objetivo claro e já definido, o projeto ainda é conduzido por pessoas dentro de parâmetros estabelecidos de tempo, custo, recursos e qualidade (VARGAS, 2003).

De acordo com Cleland (apud Vargas, 2003) o projeto é uma combinação de recursos da organização, que juntos criam ou desenvolvem algo que não existia anteriormente. De uma forma que alcance um aperfeiçoamento da capacidade de desempenho no planejamento e na realização das estratégias da organização.

Para Meredith (apud Vargas, 2003) define o projeto como uma atividade única e exclusiva, que possui um conjunto de resultados que são desejados ao seu fim. A complexidade do projeto exige a capacidade de uma coordenação específica e um alto controle no que se diz respeito ao prazo, relacionamento, custo e desempenho.

De acordo com esse contexto, Vargas (2003) conclui que projeto é um conjunto de ações, executado de uma maneira coordenada por uma organização temporária, ao qual são disponibilizados os recursos necessários para que em certo período de tempo, se alcance o objetivo definido. O conceito de organização transitória se relaciona a um esquema da organização particular e temporário que existe para tornar o trabalho com os projetos mais eficiente e intuitivo por parte da organização.

O PMI (2013) afirma que cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único, onde, o resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Ainda que alguns elementos repetitivos possam estar contidos em algumas entregas do projeto, isso não faz com que mude as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Como exemplo, observam-se prédios de escritórios podem ser feitos com materiais parecidos ou idênticos, sendo desenvolvido pela mesma ou por outras equipes. No entanto, cada projeto de um prédio é único, com localização diferente, *design* diferente, situações e partes interessadas também diferentes, entre outros fatores. Pela natureza exclusiva do projeto, incertezas e diferenças podem existir no relacionado ao serviço, produto ou resultado criado pelo projeto.

Para Vargas (2003) os projetos podem ser aplicados em grande parte das áreas do conhecimento humano, desde os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, até a vida pessoal de cada um.

É afirmado pelo PMI (2013) que um projeto pode envolver uma ou várias pessoas, e ainda, pode estar em uma única organização, ou ainda múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Vargas (2003) apresenta como principais características do projeto a temporariedade, individualidade do produto ou serviço a ser criado pelo projeto, a complexidade e a incerteza.

- Temporariedade: essa característica estabelece que todo projeto têm um início e fim já estabelecidos, sendo assim, é um evento com duração finita, estabelecida em seu objetivo.
- Individualidade: define o produto ou serviço produzido pelo projeto, conforme o guia de conhecimento de gerenciamento de projetos do PMI, significa criar algo que não existia anteriormente. Como o produto de cada projeto é único, as características necessitam ser estabelecidas de maneira progressiva com o objetivo de garantir as especificações do produto ou serviço a ser criado.

Vargas (2003) mostra que a partir dessas duas principais características, encontram-se as demais.

- Empreendimento não repetitivo: é o evento que não faz parte da rotina da empresa. Algo novo para as pessoas que irão desenvolver.
- Sequência clara e lógica de eventos: os projetos têm como característica as atividades encadeadas de forma lógica, de modo que permita, durante a execução, um acompanhamento e controle precisos.
- Início, meio e fim: o projeto respeita um determinado ciclo de vida, ou seja, possui uma característica temporal. Certas vezes, o fim de um projeto coincide com o início de outro. Porém, um projeto que não tem término não é um projeto, é uma rotina.
- Objetivo claro e definido: o projeto possui metas e resultados bem definidos, que devem ser alcançados ao seu fim.
- Conduzido por pessoas: o homem é parte fundamental de qualquer projeto. Sem ele, não há projeto, mesmo que possua equipamentos modernos de controle de gestão.

- Projetos utilizam recursos: todo projeto usa recursos que são destinados especificamente a certos trabalhos.
- Parâmetros predefinidos: o projeto necessita obter alguns parâmetros predefinidos como prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade que se deseja para o projeto. É impossível estabelecer esses parâmetros com precisão. Todos eles serão bem identificados e quantificados no decorrer do projeto. Entretanto, as referências para o projeto e sua avaliação serão os parâmetros iniciais.

Para completar esses conceitos, Wideman (apud Vargas, 2003) sugere que os projetos possuem várias características específicas onde é necessária uma atenção especial, conforme apresentado no Quadro 1.

Segundo o PMI (2013, p. 2), um projeto pode criar:

- ✓ Um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final;
- ✓ Um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (p.ex., uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição);
- ✓ Uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (por exemplo, um projeto Seis Sigma executado para reduzir falhas); ou
- ✓ Um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Para o PMI (2013, p. 3), projetos incluem, mas não se limitam em:

- ✓ Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado;
- ✓ Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização;
- ✓ Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado (hardware ou software);
- ✓ Realizar um esforço de pesquisa cujo resultado será apropriadamente registrado;
- ✓ Construção de um prédio, planta industrial ou infraestrutura; ou
- ✓ Implementação, melhoria, ou aprimoramento dos processos e procedimentos dos negócios existentes.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>FUNÇÃO</b>
<b>Raridade</b>	Pela definição dos objetivos do projeto, faz como que ele seja único ou pouco frequente.
<b>Restrições</b>	Tempo, capital e recursos limitados.
<b>Multidisciplinaridade</b>	Os trabalhos de diferentes áreas da organização, ou entre outras organizações, exige integração; Dentro dos limites organizacionais, o trabalho interdisciplinar exige coordenação; Algumas habilidades podem exigir coordenação específica.
<b>Complexidade</b>	Quando os objetivos das partes envolvidas são diferentes, faz-se necessário um gerenciamento; A tecnologia pode ser complexa, e ser modificada em métodos e análises.

Quadro 01 – Características específicas de projetos, adaptação de Wideman (apud Vargas,2003)  
Fonte: Vargas (2003)

Vargas (2003) explica que os projetos são aplicados a qualquer situação que possua um empreendimento que fuja do que é rotineiro e fixo dentro da organização. Os projetos possuem metas claras e definidas. São muito diferentes de um trabalho rotineiro, são realizados em um período definido de tempo, e não indefinidamente, como são os trabalhos rotineiros.

## 2.2 A EQUIPE DO PROJETO

A equipe de gerenciamento do projeto é composta pelo gerente do projeto e o pessoal de gerenciamento do projeto, os quais recebem apoio quando necessário de outros membros da organização para executar o trabalho. A equipe de gerenciamento e de execução inclui pessoa de vários grupos, com conhecimento em um assunto específico ou com habilidades específicas para desenvolver o trabalho do projeto.

A estrutura e as características da equipe de gerenciamento de projeto podem variar, entretanto, uma característica que se encontra constantemente é o papel do

gerente de projetos como líder da equipe, independentemente da autoridade que ele possui sobre os seus membros (PMI, 2013).

Para Scapim (2001) o desenvolvimento de equipes em geral, o que se aplica para a de gerenciamento de projetos é identificado em quatro estágios:

- **Formação:** é uma fase de adaptação, os membros da equipe se sentem inseguros quanto a suas atividades no projeto, a dedicação e o comprometimento dos integrantes ainda não possui um nivelamento. O gerente do projeto deve deixar claro para cada membro da equipe qual sua função no desenvolvimento do projeto, expondo com clareza a importância de cada integrante para conclusão do projeto. Esse tipo de atitude deve ser constante na equipe, havendo muito respeito entre os integrantes da equipe.
- **Turbulência:** após a equipe superar a fase de formação, a tendência é os integrantes competirem entre si, impondo suas ideias para o gerente ou para a equipe, buscando alcançar melhor posição no projeto ou na companhia. Essa competição de egos deve ser administrada pelo gerente do projeto, uma vez que a manutenção do trabalho em equipe é fundamental para o sucesso do projeto. Outra visão é de que esta fase tem uma grande criatividade exposta, se bem administrada, pode ser positiva. Realizar reuniões e encorajar a equipe é muito importante para o desenvolvimento da mesma, sempre agir com justiça perante aos integrantes da equipe. Não dar força a atitudes políticas e não demonstrar favoritismo a um membro da equipe.
- **Normalização:** nesta fase do desenvolvimento da equipe de projeto, as atividades se consolidam. Os conflitos que antes apareceram ficam estabilizados, e o ambiente se torna mais produtivo. As metas que foram estabelecidas anteriormente começam a ser visualizadas. Deve-se manter o empenho coletivo, mas também desenvolver as habilidades individuais conforme as necessidades do projeto.
- **Desempenho:** é quando o desenvolvimento da equipe esta no seu auge, onde os integrantes estão unidos e trabalhando com harmonia e de forma eficiente. O objetivo é maximizar os resultados da equipe, com foco na conclusão do projeto.

As quatro fases anteriores, são comuns na maioria das equipes de gerenciamento de projetos, porém existem mais duas fases que podem ocorrer causadas por eventos específicos (SCAPIM, 2001).

- **Tédio:** geralmente ocorre em projetos que tem uma longa duração, onde os integrantes da equipe perdem o interesse na busca de novos desafios. Por isso da importância da duração ser muito bem prevista na iniciação do projeto. Os marcos devem ser bem definidos. Cada marco deve ser tratado como um pequeno projeto, de forma que, ao concluir esses marcos, um efeito moral deve ser colocado sobre a equipe de forma equivalente a conclusão de um projeto. Para o gerente do projeto, como forma de driblar a rotina, cabe estimular a criatividade e inovação.
- **Luto:** quando uma equipe muito unida perde um integrante, reage de forma negativa a esta perda. Se substituído, também pode causar uma rejeição da equipe sobre o novo integrante. Se essa substituição for inevitável, o gerente deve fazê-la, porém, reafirmar a confiança na competência dos demais integrantes da equipe. O gerente ainda deve ter certeza de que a saída do membro não foi por motivo pessoal ou por injustiça.

O gerente deve conduzir a equipe de forma que alcance os resultados esperados pela companhia.

Dentre os papéis que uma equipe de projetos pode ter, o Quadro 02 apresenta as principais segundo o PMI (2013).

De acordo com Menezes (2009) a formação da equipe de projetos é feita em pequenos passos durante o desenvolvimento do projeto, os quais garantem a consistência do trabalho da equipe, e o envolvimento no comprometimento relacionado com os resultados que se buscam alcançar.

<b>Pessoal de gerenciamento do projeto</b>	São responsáveis por todas as atividades administrativas, e pode ser desempenhado por um escritório de projetos (PMO) ou apenas apoiado por ele.
<b>Recursos humanos do projeto</b>	Inclui as tarefas para o desenvolvimento das pessoas e das estratégias do projeto.
<b>Especialistas de suporte</b>	Envolve as atividades ligadas a uma área específica como consultoria jurídica, contábil, engenharia nas diversas áreas entre outras.
<b>Representantes de usuários ou de clientes</b>	As pessoas da organização que comprou e/ou indicadas pelo cliente que utilizarão o resultado do projeto. Em geral validam os requisitos e as entregas ao longo do projeto.
<b>Vendedores</b>	Organizações externas que fornecem componentes ou serviços necessários para a execução do projeto.
<b>Membros parceiros de negócios</b>	Os membros das organizações parceiras de negócios.
<b>Parceiros de negócios</b>	Organizações externas que participam do projeto e são afetadas diretamente pelo seu resultado.

Quadro 02 – Papéis da equipe de projetos  
 Fonte: Adaptado de PMI (2013)

Menezes (2009) afirma que no início do projeto a formação da equipe é um item muito importante. São quatro as categorias de profissionais que se envolvem desde o início do projeto:

- Gerente geral (ou Patrocinador): cabe a esse profissional estimular o envolvimento do gestor do projeto e dos gerentes funcionais na definição do que os projetos buscam como objetivo e na formação de toda a equipe, ainda cabe resolver os conflitos que não puderam ser solucionados pelos gerentes que são subordinados a ele. Ainda como parte desse processo, o gerente geral passa a ser um estimulador das negociações entre as partes, motivando as conversas e a participação de todos para identificar o problema e a busca pela sua solução.

Colocar em prática as decisões acordadas também é outra função do gerente geral. Mesmo que não esteja intimamente envolvido, seu papel é de ser um moderador dentro de uma estrutura matricial, assegurando que o poder dado a gestão seja equilibrado, durante todo o projeto.

- Gerente do Projeto: essa função é desempenhada por quem tem a responsabilidade única de conduzir o projeto. É quem inicia o empreendimento, o qual é responsável por criar uma visão integrada do mesmo. Busca assegurar que os recursos, sejam humanos, materiais ou financeiros estejam disponíveis para as áreas atuantes do projeto. Entretanto, seu poder de influência é limitado, está voltado apenas para assuntos de coordenação, a integração das atividades, ao cumprimento de prazos e metas orçamentárias.
- Gerente Funcional: desenvolve as atividades da área específica de conhecimento, busca equilibrar as necessidades e prioridades dos projetos que estão voltados a sua equipe. Em geral, muitas solicitações dos gerentes ocorrem ao mesmo tempo, portanto, cabe a ele amortecer o impacto dessas solicitações sobre os executantes, buscar distribuir e compartilhar os recursos presentes. Atua como um tradutor que retém sobre ele, parte da pressão que pode cair sobre sua equipe de subordinados, que são os executantes das tarefas. Além dessas atividades, o gerente funcional pode ainda participar da execução das atividades voltadas a sua especialidade. Quando os recursos são destinados a sua equipe, as atividades não podem ser excluídas de seu time. Deve ser corresponsável pela produtividade dos recursos nas atividades, ainda a qualidade e aplicação da melhor prática voltada às atividades do projeto.
- Especialistas: muito importante no desenvolvimento do projeto, pois são encarregados de executar as tarefas do projeto. Deve ainda, equilibrar os interesses e as solicitações que entrem em conflito, essas quais, não foram absorvidas pelos gerentes funcionais, nem compatibilizados pelo gerente do projeto. A principal atribuição do especialista é executar as atividades do projeto, na área de sua

especialidade técnica. Para identificar esses especialistas, pode-se utilizar a matriz de competências ou matriz de habilidades.

É afirmado pelo PMI (2013) que existem algumas variáveis para a composição da equipe de projetos como localização, escopo e cultura da organização. Certas situações definem o gerente de projetos como gerente de linha da equipe, com total autoridade sobre os membros, já outras situações, o gerente de projeto pode ter pouca ou nenhuma autoridade sobre os membros da equipe e ter sido designado para liderar o projeto em regime de tempo parcial ou como contratado.

O PMI (2013) apresenta duas composições básicas de equipe de projetos:

**Dedicada:** é a equipe onde todos ou sua maioria trabalham em tempo integral no projeto, seja de modo presencial ou virtual, e respondem, geralmente, de forma direta ao gerente do projeto. Para um gerente de projetos é a forma mais simples de uma estrutura, pois as linhas de autoridade ficam muito claras e os membros podem, assim, se concentrar nos objetivos do projeto.

**Tempo parcial:** dependendo do projeto, pode ser estabelecido um trabalho adicional temporário, onde o gerente do projeto e os membros de sua equipe trabalham no projeto, porém, ficam em suas organizações e continuam a desenvolver normalmente suas funções. O gerente de projetos mantém total controle sobre a equipe de projetos e os recursos disponibilizados para o desenvolvimento do projeto, e ainda, executarão outras atividades de gerenciamento. Membros da equipe de tempo parcial podem ser solicitados para atuar em mais de um projeto de uma vez.

Conforme o PMI (2013) as duas formações de equipes, dedicadas e de tempo parcial podem existir em qualquer tipo de estrutura organizacional. As equipes dedicadas são vistas, na maioria das vezes, em organizações projetadas, onde a grande parte dos recursos dessa organização é destinada ao trabalho do projeto e os gerentes de projetos têm grande autoridade e independência. Já as equipes de projetos de tempo parcial são mais comuns serem encontradas em organizações funcionais, e as organizações matriciais utilizam tanto as equipes de projetos dedicadas como a equipe de projetos de tempo parcial. Membros, que o

envolvimento com os diversos estágios do projeto é limitado, podem ser considerados integrantes do projeto de tempo parcial.

Para o PMI (2013), a composição da equipe do projeto varia de acordo com a estrutura organizacional, como exemplo, cita-se o projeto baseado em parceria. Nesse modelo de projeto, uma organização assume a liderança e designa um gerente de projeto para coordenar o desempenho e esforços entre parceiros. Esses tipos de projetos podem oferecer menor custo, porém, essas vantagens podem ser eliminadas pelo grau baixo de controle desempenhado pelo gerente de projeto sobre os membros da equipe e ainda há a necessidade de fortes mecanismos de comunicação e monitoramento do progresso do projeto. Projetos em parceria podem ser desenvolvidos para realizar um empreendimento que somente um parceiro não pode bancar sozinho, ou ainda por motivos políticos e estratégicos.

Para compor a equipe de projeto, leva-se em consideração a localização geográfica de seus membros, como exemplo, o PMI (2013) cita as equipes virtuais. As tecnologias de comunicação permite que membros em locais diferentes, em países diferentes, se comuniquem. Para trocar informações e coordenar suas atividades sobre o projeto, a equipe virtual depende de ferramentas colaborativas, como uma videoconferência. Essa equipe virtual pode estar presente em qualquer tipo de organização ou composição de equipe. Faz-se necessário uma equipe virtual quando os recursos do projeto estão localizados no local ou fora do local, ou até mesmo em ambos, conforme as atividades do projeto. O gerente designado para liderar uma equipe virtual necessitada se adequar a certos fatores, como diferença cultural, fuso horário, condição local, e idiomas diferentes, entre outros.

Vargas (2003) descreve que o gerenciamento de recursos humanos tem como principal objetivo conseguir o melhor de cada indivíduo envolvido no projeto. Afirma que as pessoas são o elo central e o recurso mais importante do projeto. Até porque são as pessoas que estabelecem as metas, os planos, que organizam os trabalhos, que alcançam os resultados, faz o controle, a coordenação e direcionam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades sociais e técnicas. Os resultados obtidos no projeto podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades dos que estão envolvidos no projeto.

Anteriormente, os projetos se preocupavam apenas com os aspectos técnicos. Porém, os aspectos humanos, que poderiam fazer com que o projeto

chegasse aos mesmos ganhos do desenvolvimento técnico, ficavam em segundo plano (VARGAS, 2003).

De acordo com Vargas (2003), o sucesso ou fracasso de um projeto esta ligado diretamente com o gerenciamento de recursos humanos. Conforme afirma Galbraith (apud Vargas, 2003) existem duas premissas para essa afirmativa:

1. Pessoas influenciam o sucesso ou fracasso do projeto
2. Os problemas existentes no projeto, só podem ser solucionados por pessoas.

De acordo com o PMI (2013) o plano de gerenciamento de recursos humanos é a área de atuação que determina e identifica os recursos humanos com as habilidades técnicas necessárias para obter sucesso no desenvolvimento do projeto. Ainda descreve como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento de pessoal serão estruturados no projeto. Desenvolve também um cronograma para a liberação e mobilização do pessoal, identificando a necessidade de treinar, as estratégias para construir a equipe, os planos com os programas de reconhecimento e recompensas, as considerações sobre as conformidades, as questões de segurança e por fim, qual o impacto do plano de gerenciamento de pessoal tem sobre a organização. Vargas (2003) apresenta três processos de acordo com o PMI (1996):

- Planejamento Organizacional: é o processo que identifica e documenta as responsabilidades e as relações hierárquicas das pessoas envolvidas no projeto.
- Recrutamento de Pessoal: envolve recrutar os recursos humanos que são necessários para desenvolver os trabalhos do projeto. Pode ser feito dentro ou fora da organização. Deve haver certo cuidado para recrutar as pessoas que tenham as habilidades necessárias para desenvolver as atividades, não avaliando apenas a disponibilidade dessa pessoa,
- Desenvolvimento da Equipe: desenvolve as habilidades individuais dos membros da equipe, e também as habilidades do grupo de trabalhar como uma equipe. Em busca de melhorar o desempenho da equipe, políticas de recompensa e atividades em grupo são ferramentas utilizadas dentro desse processo.

O PMI (2013) afirma que o planejamento de recursos humanos eficaz deve levar em consideração e ainda planejar para a disponibilidade ou competição por baixos recursos. As designações das funções do projeto podem ser destinadas a pessoas ou para os membros da equipe, aonde essa equipe ou seus membros podem ser internos ou externos à organização que faz o desenvolvimento do projeto. Pode ocorrer de outros projetos estarem concorrendo por recursos humanos com as mesmas habilidades necessárias. Levando em consideração esses fatores, os custos, cronogramas, riscos, qualidade e ainda outras áreas do projeto podem ser afetadas significativamente.

### **2.3 DESEMPENHO DA EQUIPE DO PROJETO**

Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (apud RIBEIRO et al, 2010) afirmam que a sobrevivência de uma organização nos dias de hoje exige de seus executivos um conhecimento, esforço e adoção de práticas gerenciais que permitam alcançar os objetivos definidos. Uma dessas práticas gerenciais é o gerenciamento de projetos, no qual o objetivo final é conseguir transformar as ideias no objetivo que de a organização um desenvolvimento de forma sustentável, levando em conta o cenário competitivo da atualidade.

Para Quinn et al (apud RIBEIRO et al, 2010), o trabalho em projetos é fundamental nos ambientes em que vivemos na atualidade, e pode envolver vários setores dentro de uma mesma organização, deixando com que o trabalho do gerente de projetos envolva diferentes tipos de atribuições.

Kimmons apud Quinn et. al (apud RIBEIRO et al, 2010) determina que apesar de a junção de pessoas de várias áreas funcionais encontre ganhos de criatividade, também pode resultar em conflitos de prioridade, em situações que os membros da equipe são também responsáveis por outras atribuições, que estejam fora da alçada do gerente de projetos. Isso aumenta a importância do papel do gerente de projetos na atuação em cima da motivação de sua equipe.

Na busca de um melhor aproveitamento nos projetos, são aplicadas habilidades adquiridas com estudos e principalmente com a vivência pelos gerentes de projetos. Sendo assim, uma preocupação maior esta no desenvolvimento das competências adequadas no gerenciamento e condução de um projeto. Ainda

reforçam a importância de desenvolver outras competências para saber lidar com as situações sociais mais complicadas, isso é confirmado por Valle et al (apud RIBEIRO et al, 2010).

É afirmado por Oliveira (apud RIBEIRO et al, 2010) que a equipe de projetos executa as tarefas existentes no desenvolvimento do projeto pelo gerente de projetos. Sendo assim, é fundamental apresentar os conhecimentos e habilidades técnicas que envolvem as habilidades de relacionamento interpessoal que irão possibilitar a utilização e o desenvolvimento de toda sua equipe, ainda notar situações críticas e agir de maneira adequada.

Desta forma, é fundamental que os recursos humanos presentes no projeto sejam utilizados de maneira adequada e sustentável, apontados a garantir o foco e o desenvolvimento, sempre em busca de alcançar os objetivos definidos (RIBEIRO et al, 2010).

Kezner (apud RIBEIRO et al, 2010) define competência como a capacidade de tomar ações em situações previstas e não previstas, sendo rápido e eficiente, utilizando os conhecimentos tácitos e científicos das experiências de vida adquiridas ao longo de sua história, relacionada com a ideia de solucionar os problemas, movendo os conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, mudando para novas situações, portanto, conclui-se que é a capacidade de agir utilizando os conhecimentos.

Para Fleury e Fleury (apud RIBEIRO et al, 2010) a competência não é somente toda a junção de conhecimentos teóricos guardados pelo indivíduo, mas também a inteligência usada ao se dar de frente com situações mais complicadas. Para isso, deve-se ser capaz de notar e obter conclusão perante o ambiente em que se está presente, além de sofrer influência direta pelo padrão da formação da personalidade e cultura e ainda saber lidar com as diferenças interpessoais.

A partir da afirmação de que há competências específicas para as funções de gerência, é necessário encontrar qual o papel e onde deve ser o foco do líder para obter o resultado planejado, afirma Spencer e Spencer (apud RIBEIRO et al, 2010). Para a gerência de projetos essa prática também deve ser utilizada pelos gerentes de projetos, pois são eles os responsáveis para levar toda a equipe e promover o bom relacionamento dentro de tal equipe, sempre com o objetivo de alcançar o que foi planejado (RIBEIRO et al, 2010).

Para Ribeiro et al (2010) os grandes motivos de conflitos e dificuldades encontradas para a execução de tarefas em equipe são as diferenças de valores, experiências, percepções e opiniões que estão nas relações entre os integrantes da equipe. Oliveira (apud RIBEIRO et al, 2010) afirma que estas diferenças estão constantemente presentes nas organizações, nas equipes, determinando qual ação, pensamento ou decisão será tomada, e ainda forte impacto no gerenciamento de projetos.

Ribeiro et al (2010) afirma que trabalhar em equipe é um grande desafio para quem está a frente das organizações e dos projetos. Para Rezende (apud RIBEIRO et al, 2010), formar uma equipe que esteja em sincronia, integrada, motivada, cooperativa, desenvolvida e confiante, irá depender da coesão da equipe a cerca de um objetivo comum e do desenvolvimento das competências que permitam ao gestor agir de forma ética com as pessoas na formação, integração e desenvolvimento da equipe de trabalho.

A partir desse sentido, das habilidades gerenciais encontradas no PMBOK (apud RIBEIRO et al, 2010) como processo decisório, liderança, comunicação, influência, conhecimento cultural e político, se destacam as seguintes habilidades:

- **Desenvolvimento da Equipe:** papel que o gerente exerce ao ajudar os integrantes a trabalhar como um time, ainda avalia cada integrante e expõe o *feedback* necessário, mantém constante contato e a comunicação é muito clara dentro da equipe, bem como encontrar os problemas e propor ações para resolução de cada um deles.
- **Motivação:** o gerente de projetos deve criar um ambiente propício para alcançar os objetivos do projeto e juntamente oferecer a satisfação relacionada com o que as pessoas valorizam.

Para Shtub, Brad e Globerson (apud RIBEIRO et al, 2010) desenvolver a equipe é ajudar um grupo de pessoas, que estão reunidos em busca de um objetivo comum, a trabalhar de modo interdependente entre si e com todas as partes envolvidas no projeto.

Kerzner (2006) define o trabalho em equipe como sendo aquele que é desenvolvido por várias pessoas que agem juntamente em um espírito de cooperação, alinhados a uma coordenação. Não se deve confundir trabalho em

equipe com disposição, embora a disposição faça muito bem ao trabalho em equipe. Essa disposição esta mais relacionada com as atitudes tomadas no trabalho do que com o trabalho em si.

É observado por Kerzner (2006) que em empresas de excelência o trabalho em equipe mostra as características na relação de gerentes e funcionários a seguir:

- Comunicação aberta e com altos índices de inovação e criatividade dentro do grupo;
- Tem uma relação de confiança e lealdade entre si e com a empresa;
- Dedicam-se ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
- Conversam sobre informações por iniciativa;
- Ambos são completamente francos e honestos no seu relacionamento.

Para Vargas (apud RIBEIRO et al, 2010) o elo principal dos projetos são as pessoas, pois é a partir delas que as ações serão tomadas e realizadas. Com isso, desenvolver a equipe é fundamental para que as ações que serão executadas sejam sempre em busca do objetivo final. Para atuar dessa forma, o gerente de projetos deve entender quais os pontos mais fracos da equipe que devem ser aperfeiçoados e acompanhados. Ainda, conhecer a equipe garante que cada atividade seja destinada ao integrante com habilidade específica para realização da mesma. A partir desse momento, definir os objetivos individuais fica mais assertiva, sempre levando a execução com o *feedback*.

A motivação, para Shtub, Bard e Globerson (apud RIBEIRO et al, 2010), é o processo de estabelecer um ambiente para alcançar os objetivos do projeto e juntamente oferecer satisfação própria em relação com que as pessoas valorizam.

Para Vargas (apud RIBEIRO, 2010) a motivação esta relacionada ao desenvolvimento da equipe, quando identificado o potencial de cada integrante da equipe e distribuída às atividades de acordo com cada habilidade identificada, o desempenho será efetivamente melhor. Desta forma, os processos de avaliar e de dar o *feedback* positivo se apresentam como uma consequência, que causam um impacto direto na motivação de cada integrante da equipe.

Ribeiro et al (2010) diz que existem muitas teorias sobre a motivação, devido ao tamanho da importância do assunto. A motivação é um dos temas mais

estudados com relação a gestão de pessoas, e mesmo assim continua sendo um dos aspectos mais preocupantes das organizações, segundo Casado (apud RIBEIRO et al, 2010). Para Ribeiro et al (2010) existem várias visões de como cada gestor deve agir sobre sua equipe de projetos, na maioria das vezes, as quais acabam por se complementarem no dia-a-dia. Ribeiro et al (2010) complementa que para o desenvolvimento da equipe de projetos, se faz necessário o gerente conhecer sua equipe de forma a identificar o perfil de cada integrante, os pontos fracos e fortes de cada um, com o objetivo de direcionar as atividades de acordo com o perfil e competência de cada um em uma próxima etapa obter meios para suprir as carências existentes em sua formação.

O gerente de projetos tem ainda a função de observar o desempenho das atividades, orientar e interferir de forma moderada e dar a autonomia necessária de acordo com as características da equipe de projetos. Como ponto fundamental cita-se o papel do líder em conhecer e desenvolver sua equipe, e ainda a melhor forma de motivar sua equipe, nunca deixando de levar em consideração as particularidades presentes, dando *feedback* e reconhecimento (RIBEIRO et al, 2010).

Para Rabechini Jr. e Carvalho (apud RIBEIRO et al, 2010), por estarem ligados a aspectos comportamentais, existe uma dificuldade muito grande em gerenciar os recursos humanos envolvidos nos projetos.

## **2.4 O QUE É MOTIVAÇÃO**

Como afirmam Bowditch e Buono (1992 apud CAVALCANTI, 2006), grande parte dos gerentes perguntam “o que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram fazer apenas o mínimo indispensável?” e “como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?”.

Essas perguntas podem ser respondidas através do que dizem Stoner e Freeman (1985 apud CAVALCANTI, 2006), que a motivação envolve os fatores que sustentam, canalizam e provocam o comportamento de uma pessoa. Vergara (2003 apud CAVALCANTI, 2006) enfatiza o lado intrínseco, observando o nascer das necessidades interiores, grandes líderes atuam de forma a estimular, incentivar, provocar a motivação de seus colaboradores. Cavalcanti (2006) ainda afirma através

de conceitos de Vergara (2003) que esse é o papel da liderança, atuar de forma a transformar o potencial de seus colaboradores em ação, sempre em prol dos objetivos das organizações, se faz necessário que se conheça o indivíduo em seus aspectos gerais, nas várias dimensões existentes, ainda os aspectos particulares, de cada um, na sua singularidade e subjetividade.

Duas abordagens apresentam visões importantes para compreender a motivação, são elas, teoria de conteúdo e teoria de processos, afirma Cavalcanti (2006) com base no apresentado por Schermerhorn (1999), a teoria de conteúdo se foca em encontrar as necessidades do indivíduo, já a teoria de processos se volta ao pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.

Conforme Morgan (1996 apud CAVALCANTI, 2006), muitas organizações buscavam meio de motivação através apenas de dinheiro e segurança no emprego. Novas formas de gestão foram abertas, de forma a criar condições de crescimento pessoal do indivíduo, mas também de forma que contribuíssem para alcançar os objetivos da organização.

Robbins (2005) inicia definindo o que não é motivação, segundo este autor, há pessoas que acham que motivação é um traço pessoal, ou seja, algumas pessoas têm e outras não. Executivos com pouca experiência definem pessoas desmotivadas como sendo pessoas preguiçosas, o que não é correto, pois se for assim, ou o funcionário sempre vai ser desmotivado ou preguiçoso. Sabe-se que motivação é a interação da pessoa com certa situação. As pessoas tendem a divergir quanto as suas tendências básicas de motivação. O autor ainda afirma que o nível de motivação pode variar entre indivíduos ou ainda sobre somente um indivíduo, de acordo com a situação.

Motivação é definida por Robbins (2005) “como o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Os três elementos encontrados na definição de motivação por Robbins (2005) são: intensidade, direção e persistência. A intensidade é definida com a quantidade de esforço despendido por uma pessoa, é o elemento que mais se refere quanto o assunto citado é motivação, porém, não é capaz de levar a resultados de sucesso, a

não ser que seja levada a uma direção que traga benefícios a organização. Logo, é necessário considerar tanto a qualidade do esforço, quanto sua intensidade.

De acordo com Robbins (2005) o tipo de esforço que devemos buscar é aquele que caminha de acordo com os objetivos da organização e que também sejam coerentes com eles. Ainda se encontra a persistência, que mede por quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. Indivíduos que estão motivados se mantêm empenhados na tarefa até que consigam alcançar seus objetivos.

Chiavenato (2014) afirma que embora a definição de motivação seja muito importante, é difícil definir em poucas palavras, e não há um consenso total sobre o assunto. Mais complicado do que definir motivação, é aplicar seus conceitos no dia a dia das organizações.

Motivação é um termo utilizado com muitos significados, porém, de maneira pouco correta, por exemplo: necessidade, desejo, impulso, motivo, incentivo, entre outros (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014), a motivação é um processo psicológico fundamental no comportamento do indivíduo. Em conjunto com outros fatores, como cognição, atitudes, aprendizagem, a motivação se sobressai como um processo importante para entender o comportamento do ser humano.

Chiavenato (2014, p. 129) ainda descreve vários conceitos de motivação:

- Motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou uma necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos
- A motivação tem a ver com:
  1. a direção do comportamento
  2. a força da resposta (isto é, do reforço) uma vez escolhido o curso de ação por parte da pessoa
  3. a persistência do comportamento ou a ação de determinada maneira
- Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que a meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada

- Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Em complemento as definições anteriores, Chiavenato (2014) afirma que a motivação é um processo que depende de três aspectos dos esforços de uma pessoa para obter sucesso na busca de seu objetivo, são eles:

- 1- Direção do esforço:** é aonde se foca o comportamento, o esforço deve ser voltado para alcançar um objetivo, seja ele da organização ou pessoal.
- 2- Intensidade do esforço:** é o esforço que o indivíduo aplica na direção definida, onde, a intensidade do esforço nem sempre leva em conta a qualidade, em outras palavras, a coerência do esforço relacionado com o que se deseja alcançar.
- 3- Persistência do esforço:** é o tempo que a pessoa consegue manter seu esforço, pessoas motivadas, provavelmente, irão manter seu comportamento até alcançar seu objetivo.

Para Zanelli et al (2004 apud Salanova, Hontangas e Peirí, 1996) a motivação pode ser definida como uma atitude tomada em busca de alcançar um objetivo, esta atitude, regulada biológica ou cognitivamente, ativado por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.

São apresentados aspectos que estão envolvidos no conceito de motivação e que repercutem na construção de teorias sobre o processo psicológico que envolve a motivação, são eles, ênfase, foco, pergunta e resposta. A ênfase esta relacionada com o que é dado como importante na abordagem da motivação; o foco é o alvo ou objeto que esta diretamente em relação com a ênfase; já a pergunta é o questionamento feito ao objeto; e por fim, a resposta é o nível da explicação ou de compreensão que se pretende alcançar (ZANELLI et al, 2004 apud GODOI, 2002).

Chiavenato (2014) reafirma o que foi dito por Robbins (2005), que muitos executivos rotulam seus colaboradores de desmotivados e preguiçosos, porém, mesmo que pareça que esteja sempre desmotivado ou preguiçoso, isso não esta relacionado com a motivação. A motivação não é um traço da personalidade da pessoa, e sim, o resultado do que envolve a interação da pessoa com a situação que se encontra.

A pessoa pode variar o nível de motivação que se encontra de acordo com o momento atual, pode estar mais ou menos motivada dependendo da ocasião. A conclusão encontrada após esses conceitos apresentados, é que o nível de motivação varia entre pessoa ou em uma pessoa conforme o tempo passa (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014) a motivação consiste em uma junção de três elementos, que interagem e são interdependentes, são eles:

- **Necessidades:** aparece quando há um desbalanceamento psicológico ou fisiológico, as necessidades variam dentro de cada indivíduo e depende da cultura. Sintetizando, uma necessidade é uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, etc. Quando a necessidade não é satisfeita, a tensão se cria e um impulso é estimulado na pessoa, com o objetivo de atenuar ou reduzir a necessidade.

- **Impulsos:** também pode ser definido por motivos, são os meios que satisfazem as necessidades, gera um comportamento de busca e pesquisa para que se localizem os objetivos que, quando atingidos, irão satisfazer as necessidades, ocasionando assim, na redução da tensão. Se a tensão for maior, o nível de esforço também será maior. Impulsos são definidos como o coração do processo de motivação.

- **Incentivos:** para encerrar o ciclo motivacional, encontram-se os incentivos, que pode ser definido como algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso. Ao alcançar um incentivo, o impulso vai ser diminuído ou eliminado. No geral, os incentivos estão situados fora das pessoas e variam muito conforme a situação.

Essas três dimensões do processo motivacional básico são o ponto de início, para as teorias de motivação (CHIAVENATO, 2014).

#### **2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades proposta por Maslow (1954, 2001 apud CAVALCANTI, 2006) é a mais conhecida na área da motivação humana, aonde para esse autor o que move o indivíduo é a busca pela satisfação de necessidades. As necessidades citadas são de diversas naturezas e podem ser

mais bem entendidas através de uma pirâmide conforme apresentação esquemática na Figura 01. Na base da pirâmide encontramos as necessidades fisiológicas, como fome, sede, sono. Em seguida temos as necessidades de segurança, que envolve a estabilidade e proteção contra danos emocionais e físicos. Acima vemos as necessidades sociais, como companheirismo e amizade. A seguir encontramos as necessidades de estima, como amor próprio, autonomia, *status*, consideração, entre outros. E no topo da pirâmide, notamos as necessidades de auto realização, envolve o crescimento pessoal, auto satisfação e realização do próprio potencial.

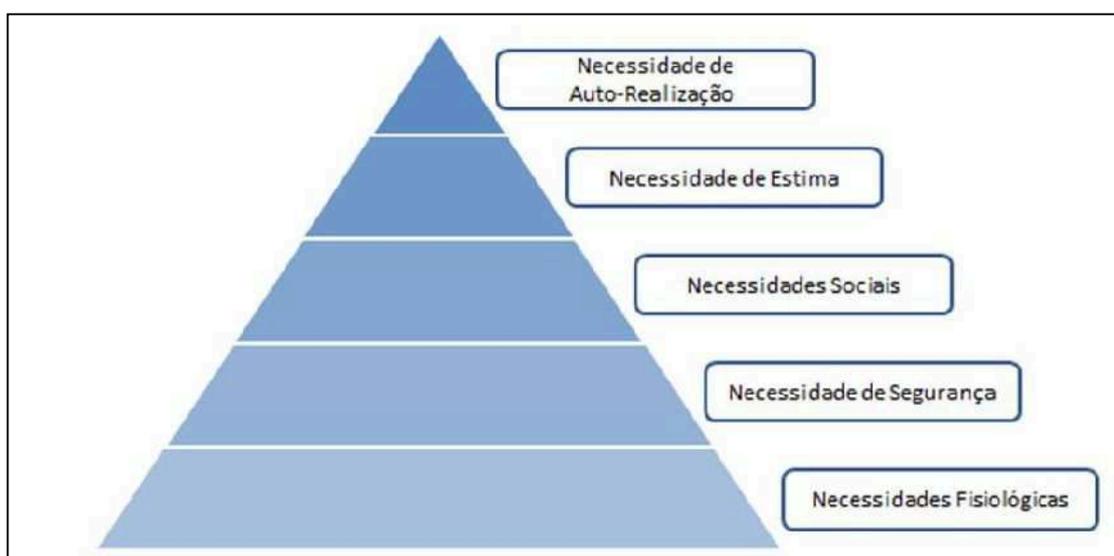


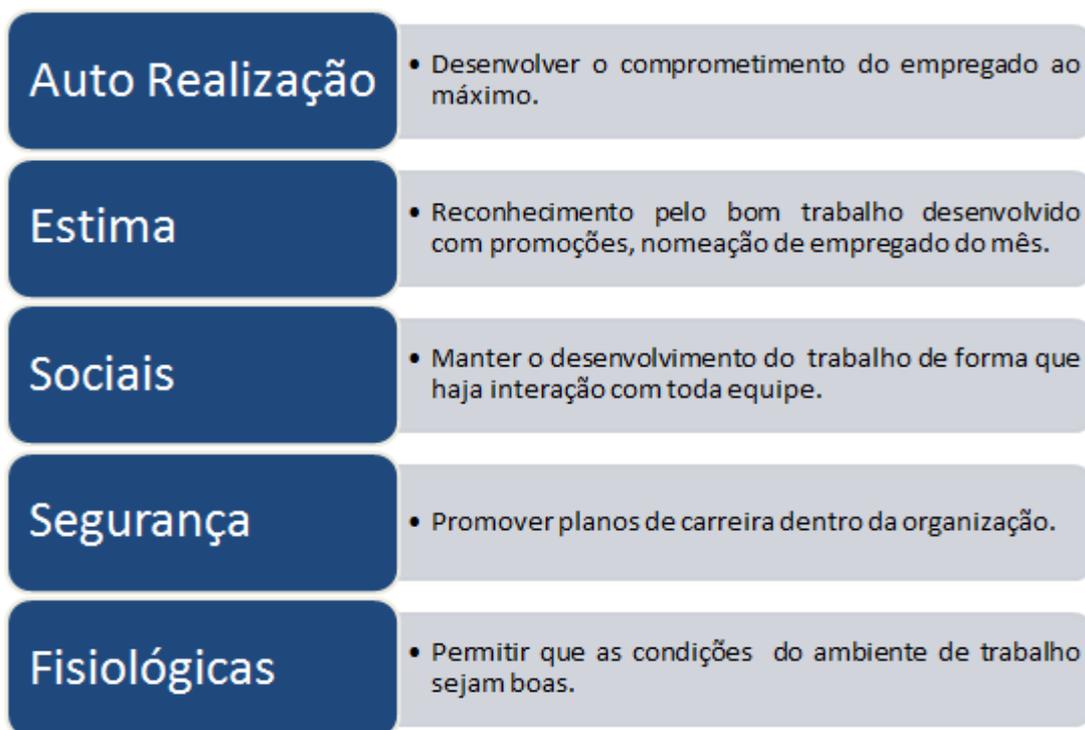
Figura 01 – Adaptação da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow  
Fonte: CAVALCANTI (2006)

Cavalcanti (2006) afirma com base em Maslow que enquanto não estiverem realizadas, as necessidades da base da pirâmide estarão predominantes na determinação do comportamento do indivíduo. Por outro lado, quando realizadas, passam a não mais motivar. Sendo assim, as necessidades situadas logo acima das já realizadas, passam a determinar o comportamento do indivíduo.

Maslow (apud CAVALCANTI, 2006) afirma que a teoria das necessidades não é rígida, pode haver exceções, porém, mesmo não sendo classificada como rígida, fornece grandes compreensões para verificar ações gerenciais, como por exemplo, um funcionário que está com fome, pode não ser motivado quando se oferece integrações sociais, talvez um lanche fosse mais efetivo (VERGARA, 2003 apud CAVANCANTI, 2006). Da mesma forma, que um funcionário que acabou de integrar

uma empresa, fica preocupado com a segurança, em não ser alvos de “cortes de pessoal”. Um indivíduo pode agir de maneiras diferentes dentro da mesma situação, afirma Cavalcanti (2006).

Na adaptação apresentada na Figura 02, de um quadro de Morgan (1996 apud CAVALCANTI, 2006) são apresentadas formas de como as organizações podem satisfazer as necessidades da hierarquia de Maslow.



**Figura 02** – Adaptação de formas de como as organizações podem satisfazer as necessidades da hierarquia de Maslow  
Fonte: CAVALCANTI (2006)

#### 2.4.2 Teoria das Necessidades de McClelland

Uma pesquisa foi apresentada por McClelland (1961) feita em três indivíduos, identificando três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. A realização esta ligada a necessidades de superar desafios e alcançar metas; a filiação liga-se as necessidades sociais, de relacionamento; já o poder, esta ligado a necessidade de influenciar pessoas e situações. Em cada momento, somos influenciados por necessidades diferentes, onde essas necessidades variam de acordo com a situação. As necessidades variam de uma pessoa para outra, de acordo com a

história de vida e suas experiências, há uma tendência para que uma necessidade seja dominante (CAVALCANTI, 2006).

Chiavenato (2014) corrobora com a pesquisa apresentada por McClelland (1961), de que existem três motivos ou necessidades básicas para estabelecer o comportamento humano: realização, poder e afiliação.

Assim como Cavalcanti (2006), Robbins (2005) também expõe a Teoria das Necessidades de McClelland (1961), aonde foram enfocadas, três necessidades: realização, poder e associação. A definição para cada uma delas é: Necessidade de realização: busca encontrar a excelência, luta pelo sucesso. Necessidade de poder: fazer com que outras pessoas se comportem de modo que não se comportariam normalmente. E por fim a necessidade de associação: deseja relacionamentos interpessoais e amigáveis.

Certas pessoas possuem certa naturalidade para o sucesso, buscam mais a realização pessoal do que o sucesso propriamente dito. A vontade de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi feito anteriormente é um desejo desses indivíduos. Grandes realizadores se destacam de outros indivíduos pelo desejo de fazer melhor as coisas, apresenta a pesquisa de McClelland (1961). Tais indivíduos buscam situações as quais possam assumir responsabilidades de encontrar soluções para problemas, também desejam receber um *feedback* rápido para saber se estão melhorando, e ainda estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Esses indivíduos não desejam ganhar por sorte, preferem o desafio de uma situação que lhes traga responsabilidade de lidar com ela, onde possam obter sucesso ou fracasso, ao invés de deixarem o resultado por conta da sorte ou pela ação de outras pessoas. É importante detalhar que esses indivíduos preferem desafios com dificuldade moderada, descartam tarefas que sejam consideradas muito fáceis ou muito difíceis (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) afirma que grandes realizadores tem um desempenho melhor quando percebem que as chances de sucesso tem uma probabilidade de 50 por cento. Preferem estar no controle, para que o sucesso obtido não seja ao acaso, por outro lado, situações que se apresentam em total controle, não são desejadas por esses indivíduos, já que as chances de sucesso são grandes, e essas situações não são desafiadoras o bastante.

De acordo com a fundamentação de Robbins (2005), a necessidade de poder é um desejo de impactar, de ter influência, e de obter controle sobre as outras pessoas. Aqueles indivíduos que tem essa necessidade gostam de estar no comando, querem influenciar os outros, optam por estar em situações competitivas e de *status*, se preocupam mais com o prestígio e sua influência do que com seu desempenho eficaz.

McClelland (1961) identifica o terceiro item de sua teoria de necessidades como sendo, a necessidade de associação, os indivíduos que tem em alta essa necessidade, apresentam um desejo pela amizade, preferem situações que prevaleça a cooperação a competição. Desejam ainda uma relação que exista um alto grau de compreensão mutua (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2014) apresenta as seguintes fundamentações para cada uma das três necessidades apresentadas na Teoria de McClelland. A necessidade de realização é a necessidade que busca sucesso em realização, que encontra a excelência, aonde indivíduos com essa necessidade tendem a lutar pelo sucesso. Evitam tarefas que sejam muito fáceis ou muito difíceis. Buscam ainda a realização pessoa mais do que o sucesso em si, tem um desejo de fazer melhor o que faz. A segunda necessidade é a necessidade de poder, onde é fundamentado, que as pessoas que tem essa necessidade, querem controlar e ter influência sobre outras pessoas. É fazer uma pessoa agir de forma que não agiria normalmente. Deseja estar no comando, no controle da situação. Preferem situações de *status* e situações competitivas e se preocupam mais com o prestígio e influência do que com o seu desempenho. A terceira e última necessidade, é a necessidade de afiliação, onde indivíduos buscam manter relações interpessoais próximas e amigáveis. As pessoas com essa necessidade tem o desejo de se sentir amado aceito pelos outros. Buscam amizade e preferem situações de cooperação a situações de competição.

## **2.5 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Para Augusto (2014) todo projeto é formado e desenvolvido por pessoas. O nível de influência pode variar, porém o sucesso do projeto esta ligada a atuação conjunta de todas essas pessoas. Como exemplo, podemos citar a atuação da construção civil, aonde é muito baixa a atualização de atividades de maneira

automatizada, sendo assim, exigida uma grande utilização de mão de obra em todas as etapas.

É fundamental ao gerente de projetos saber lidar com os profissionais que formam a sua equipe. O fato pelo qual isso ocorre é que o desempenho do projeto como um todo se dá pela soma do desenvolvimento individual de todos os membros da equipe, e se esses membros da equipe de projetos não se mantiverem motivados durante todo o desenvolvimento de tal projeto, as atuações podem não sair de forma com o planejado, e assim o projeto pode fracassar (AUGUSTO, 2014).

Augusto (2014) afirma que há muita dificuldade em motivar todos os membros de uma equipe ou as partes interessadas. A diversidade de interesses existentes dentro de um projeto faz com que o gerente de projetos tenha uma grande luta em busca do equilíbrio para todas as partes. Muitos aspectos devem ser levados em conta e o tipo de estratégia a ser adotada pode variar de projeto para projeto, mas ainda assim, algumas atitudes sempre devem ser adotadas, como por exemplo:

- **Compatibilizar a equipe:** para que seja adequada a definição da equipe, o ideal é definir as funções de acordo com as aptidões e conhecimentos de cada integrante. Determinar muitas funções ou serviços a alguém que não esteja preparado, afeta diretamente sua satisfação e desempenho.
- **Descubra o que seus subordinados buscam:** existem diferentes tipos de objetivo dentre os integrantes da equipe de projetos, como salários melhores, chances para inovar, ou crescimento profissional. Saber o que cada integrante de sua equipe busca ajuda no que o gerente de projetos pode oferecer. Descobrir o centro motivacional de cada um deixa o gerente de projetos em uma posição que consegue tirar o máximo de desempenho de todos.
- **Jamais crie expectativas e frustrar-as:** fazer com que um integrante de sua equipe se sinta enganado pode trazer grande desgaste na relação do gerente com sua equipe. Nunca ofereça mais do que pode realmente entregar a alguém. Seja sempre honesto. Ter cuidado com promessas ao falar do futuro.
- **Seja justo e aja moralmente:** todo gerente precisa ser coerente com as suas atitudes. Ter uma postura sempre correta, buscar ser justo sempre com todos integrantes da equipe, seja na hora de corrigir ou na hora de gratificar. Essas atitudes podem trazer muito respeito e admiração da equipe de projetos.

- **Dê condições de trabalho:** fornecer meios de os integrantes da equipe poder realizar seu trabalho e o ambiente não fornecer nenhuma forma de constrangimento e pressão sem necessidade. Para que os membros da equipe estejam motivados na execução de suas funções, fornecer uma estrutura adequada e atender as necessidades no ambiente de trabalho é fundamental.
- **Jamais deixe questões mal resolvidas:** o gerente de projetos deve sempre prezar pelo bom relacionamento com seus subordinados e entre os subordinados. Resolvas e lide com as discussões logo que acontecerem. Deixar essas situações se arrastarem pode afetar no desempenho da equipe de projetos.

Ser gerente envolve administrar as tensões e lidar com pessoas, e manter sua equipe motivada e alinhada com os objetivos do projeto pode trazer resultado que irão impactar em todo o trabalho (AUGUSTO, 2014).

## 2.6 O PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES

As competências gerenciais de um gestor são encontradas a partir da qualidade e desempenho dos seus subordinados. Hoje, se discute muito sobre o que realmente são os fatores motivacionais dentro de uma organização: seja plano de carreira, dinheiro, ambiente. Já está mais do que visto que a motivação existe devido ao conjunto de aspectos importantes para a qualidade das tarefas desenvolvidas no dia a dia (OLIVEIRA e PASSOS, 2013).

Para Chiavenato (2000 apud OLIVEIRA E PASSOS, 2013) motivação se refere ao comportamento que é causado pelas necessidades de cada indivíduo e que os leva a direção dos objetivos que possam satisfazer tais necessidades. O gestor, dentro da organização não apenas o líder é ainda um mediador da atuação, participação e envolvimento, que busca ser a referência pela cumplicidade da delegação das tarefas existentes. O líder mostra a direção das ações, confiante no potencial dos seus colaboradores, para que esse papel seja exercido com qualidade é essencial que o gestor traga junto dele algumas virtudes, como: iniciativa, determinação, pró-atividade, saber ouvir e estar aberto a sugestões.

Nos dias atuais, muito se usa o termo gestor e não gerente. Embora seja sinônimo, dentro das organizações o gestor exerce ações mais amplas, e o gerente administra os planos da empresa (OLIVEIRA e PASSOS, 2013). Drucker (1954 apud OLIVEIRA E PASSOS, 2013) afirma que o gerente trabalha como um maestro, sendo que além de conduzir a orquestra, também desempenha o papel de intérprete. Enquanto o gestor é o responsável por criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabe a ele, no desempenho dessa função, enxergar e projetar ações em conjunto com os seus colaboradores. O líder que sabe motivar compreende que o respeito não vem pela imposição, mas sim pelo reconhecimento do grupo, que seguem o gestor líder e suas sugestões não pela submissão, mas por acreditarem e confiarem em sua visão.

Oliveira e Passos (2013) afirmam que o bom líder deve ser parte da equipe, ser parceiro da equipe, sempre dividir as tarefas e ser cúmplice de sua equipe, agindo assim toda a equipe vai se tornando homogênea de forma natural.

Chiavenato (apud OLIVEIRA e PASSOS, 2013) afirma a relação da capacitação com o desenvolvimento profissional, até pela busca da ampliação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do ser humano, com o objetivo de crescer pessoal e profissionalmente.

Para Oliveira e Passos (2013) o diferencial das organizações garantirem um lugar de destaque esta nas pessoas que compõe tal organização. Um projeto bom para capacitar busca aperfeiçoamento e inovação, em busca da melhoria continua na qualidade dos serviços prestados uma ferramenta muito efetiva é o treinamento. Em busca de se manter atualizado com o avanço da tecnologia a exigência em cursos e treinamentos se faz necessária, para estar junto com o os objetivos da organização. Os colaboradores que enxergam a possibilidade de desenvolvimento e aprimoramento, seja pessoal ou profissional, tem a tendência de obter maior oportunidade de crescimento dentro da empresa. Para Gil (apud OLIVEIRA e PASSOS, 2013) a capacitação é vista pelas organizações como um processo de sempre estar avaliando os seus recursos humanos que estão presentes, ou seja, um investimento no desenvolvimento do colaborador estabelece uma rede de aprendizado autossustentável, pode-se dizer que é a visão multifuncional e integrada das organizações atuais.

Para possuir um maior efeito e êxito em um programa de capacitação, indica-se o uso de um serviço terceirizado para execução de tal programa, uma empresa de consultoria especializada, até porque diretores, gerentes e supervisores já estão no dia a dia com a função de orientar e direcionar os colaboradores. Um fator que auxilia no desempenho satisfatório dos colaboradores em suas produções diárias é o bom relacionamento, ou seja, uma equipe que caminha em busca do mesmo objetivo alcança com qualidade e eficiência o que é proposto pelo seu gestor (OLIVEIRA e PASSOS, 2013).

Oliveira e Passos (2013) citam a importância do gestor nesse processo, pois é esse gestor que irá administrar os conflitos que possam aparecer dentro os integrantes da equipe, ele busca fazer o clima ser agradável e com sinergia, onde faça prevalecer a união e a cooperação entre os colaboradores. Citam como fatores importantes e imprescindíveis a necessidade de se buscar a harmonia dentro do ambiente organizacional, como o bom humor, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação direta e clara. Bernardes (apud OLIVEIRA e PASSOS, 2013) afirma que a comunicação é fator altamente importante para aqueles que estão envolvidos em alguma função que possui responsabilidade.

Aquele gestor que consegue liderar e manter uma boa relação com os integrantes da equipe define as metas, incentiva, e orienta a equipe, e ainda administra os conflitos que venham a surgir, até porque isso é inevitável, sendo que a equipe é formada por diferentes pessoas, com ideologias diferentes. O que cabe aos colaboradores é contribuir para alcançar as metas propostas pelo gestor, identificar problemas que venham a surgir, apontar soluções e melhorias, ainda compete uma avaliação sobre seu trabalho e sua postura, os pontos que são de destaque e aqueles que se faz necessário um aperfeiçoamento (OLIVEIRA e PASSOS, 2013).

### 3 MÉTODO

A pesquisa desenvolvida foi feita através de revisão bibliográfica, no desenho metodológico foi utilizada o método dedutivo, a pesquisa é definida como revisão bibliográfica, e consiste doutrina em relação ao tema estudado.

Com a meta de alcançar os objetivos do método científico, a investigação científica se baseia em um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (GIL, 1999).

Método dedutivo são processos ou operações mentais que se podem ser empregadas na investigação científica. É o raciocínio adotado no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

A pesquisa exploratória tem a finalidade básica de mostrar, esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e métodos para a formulação de novas abordagens (GIL, 1999).

Assim o pesquisador da pesquisa de revisão bibliográfica, tem por objetivo buscar conhecimento sobre o assunto, para formular problemas mais especificamente ou apresentar novas propostas.

A pesquisa bibliográfica se desenvolve com base em material já existente, disponibilizado basicamente por livros, revista, artigos científicos, internet.

Método proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz que pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão. (MENEZES E SILVA, 2005 apud GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993)

A utilização do método de pesquisa revisão bibliográfica, “dedutivo”, permitiu uma combinação de ideias, de modo a interpretar e fundir as diferentes ideias já existentes sobre o assunto pesquisado. E assim obter novos conhecimentos, a partir de fontes verdadeiras, para que a pesquisa tenha validade.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos conceitos revisados, na seção 2.4 e suas subseções se confirma que a motivação dos membros da equipe do projeto é uma contribuição importante e desempenha um papel relevante no desempenho das equipes de projetos.

A dificuldade está em identificar como os gerentes de projetos podem contribuir para elevar o nível de motivação dos membros de suas equipes.

O Quadro 02 apresenta um resumo das principais teorias e as abordagens sugeridas ou deduzidas das mesmas para se motivar as pessoas.

Conforme conceitos apresentados na revisão de literatura (seção 2) e com base no resumo apresentado no Quadro 03, se há um consenso entre os autores pesquisados é sobre a dificuldade em desenvolver uma abordagem para promover a motivação dentro das equipes presentes na organização, pois se faz necessário saber como se desenvolve a motivação em cada membro da equipe, em consequência pode ser necessária tantas abordagens diferentes quanto indivíduos.

A utilização das teorias apresentadas nessa pesquisa pode se tornar uma contribuição, porém, ainda assim, devem-se trabalhar maneiras de se identificar quais são os motivadores de cada integrante presente na equipe, uma tarefa que demanda tempo e muita perspicácia do líder.

Para se identificar o que motiva cada indivíduo uma abordagem útil, é sugerida por Bowditch e Buono (1992 apud CAVALCANTI, 2006) os quais sugerem que se utilizem duas perguntas:

- Como algumas pessoas dão o máximo de si na organização e algumas fazem apenas o mínimo necessário?
- Como influenciar o desempenho dos integrantes da equipe que trabalham na minha organização?

A resposta a essas questões fornecem pistas sobre, os fatores que promovem o alto desempenho o que permite identificar o que facilita o processo de estado de alta motivação nos integrantes da equipe, ou seja, a motivação está relacionada com fatores que facilitam o comportamento motivado e influenciam diretamente no desempenho de uma pessoa.

<b>Teoria</b>	<b>Autor</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Abordagem sugerida</b>
<b>Teoria do Conteúdo</b>	Schermerhorn, 1999.	Foca em identificar e facilitar o atendimento das necessidades do indivíduo.	Manter os canais de comunicação abertos, quando oportuno perguntar sobre o que motiva o profissional e observar para aprender sobre as fontes de motivação.
<b>Teoria do Processo</b>	Schermerhorn, 1999.	Volta-se ao pensamento interior ou processo cognitivo que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.	Quando identificar alguma incoerência no comportamento e/ou perceber o funcionário muito motivado ou desmotivado, conversar para buscar identificar as causas.
<b>Motivação por Robbins</b>	Robbins, 2005.	Intensidade, direção e persistência.	Situações de conflito, crise ou crescimento podem ser fontes de motivação via o despertar de emoções como medo, raiva e/ou otimismo.
<b>Motivação por Chiavenato</b>	Chiavenato, 2014.	Necessidade, desejo, impulso, motivo, incentivo, etc. A motivação é um processo psicológico fundamentado no comportamento do indivíduo combinado com outros fatores como cognição, atitudes, aprendizagem.	A observação do comportamento associada a realização de perguntas adequadas são ferramentas úteis para ajudar a compreender a maneira ou os estímulos que são fontes de motivação para os profissionais.
<b>Motivação por Zanelli</b>	Zanelli, 2004.	Atitudes tomadas em busca de alcançar um objetivo. Regulada biológica e	Estabelecer metas e objetivos de maneira objetiva e específicos é facilitadores do

		cognitivamente, ativado por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.	processo de motivação. Esse processo deve ser realizado após o alinhamento sobre os valores e a maneira como conflitos serão tratados e superados na equipe.
<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades</b>	Maslow, 1954.	Maslow coloca as necessidades em uma pirâmide da base para a ponta: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade sociais, necessidade de estima e necessidade de auto realização. A necessidade fisiológica esta na base da pirâmide são necessidades como fome, sede e sono, para conseguir atingir estas necessidades as pessoas são capazes de ultrapassar limites.	As necessidades humanas são crescentes e infinitas, todavia situações críticas ou crises podem fazer com que um profissional regrida em suas fontes de motivação. Situações de stress pessoal como separação, falecimento de ente querido, doença grave de ente querido, entre outros, podem perturbar e provocar queda na motivação. Situações assim exigem apoio direto da liderança, através de conversas e gestos concretos dentro dos limites organizacionais.
<b>Teoria das Necessidades</b>	McClelland, 1961.	Realização, aflição e poder.	Promover o reconhecimento de trabalhos e a integração da equipe.

Quadro 03 - Principais teorias da motivação e abordagem sugerida para motivar as pessoas.

O projeto, por se tratar de algo único, que nunca foi feito antes, tem como uma de suas características, formar uma equipe com integrantes escolhidos especificamente para o desenvolvimento desse projeto.

Até cerca de duas décadas atrás a principal preocupação de um projeto se dava apenas pelos aspectos técnicos, e os aspectos humanos eram deixados em segundo plano.

Os integrantes dessa equipe possuem habilidades e qualidades específicas para desenvolver o projeto, isso faz com que cada integrante seja único. Para o gerenciamento de recursos humanos em projetos, deve-se buscar o máximo de cada integrante da equipe. Valorizar sempre cada indivíduo presente no projeto, pois, tudo o que está sendo feito depende de pessoas, desde o início do projeto até a apresentação do objetivo proposto, se foi ou não alcançado e de que forma foi desenvolvido.

O sucesso ou fracasso de um projeto está diretamente ligado ao gerenciamento de recursos humanos, e em consequência, as pessoas que estão presentes na equipe de projetos. De uma forma mais simples, as pessoas influenciam no sucesso ou fracasso, e essas mesmas pessoas são as responsáveis para resolver os problemas que podem aparecer no desenvolvimento do projeto.

Para que a equipe de projetos se mantenha motivada, com base na revisão de literatura e experiência obtida no exercício profissional pode se recomendar entre outras ações que o gerente, gestor, ou líder do projeto deve fazer parte da equipe, buscar estar presente, ouvir propostas e sugestões, tratar todos com equidade, não menosprezar nem frustrar ideias que venham a ser propostas, sempre colocar em discussão melhorias que possam ser obtidas.

Como a equipe de projetos é formada por pessoas, conflitos irão aparecer. É de responsabilidade do gerente do projeto administrar esses conflitos da melhor forma possível para manter a equipe unida e motivada.

A decisão é sempre do gerente, mas ele não desenvolve um projeto sozinho, depende da presença e atuação de sua equipe. Logo, valorizar, entender, e reconhecer os esforços de cada indivíduo contribui para manter a equipe motivada e engajada para compartilhar o melhor de si na busca da realização do projeto com sucesso (dentro dos objetivos definidos).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs como objetivo geral, apresentar com base na revisão da literatura a contribuição e importância da motivação para o desempenho da equipe de projetos e o papel do gerente de projetos na sua promoção.

Robbins (2005) afirma que a motivação é vista como o desempenho da intensidade, direção e persistência em busca de alcançar o objetivo desejado. Chiavenato (2014) reafirma o que Robbins (2005) definiu e argumenta que a motivação está relacionada com três aspectos dos esforços que uma pessoa pode fazer para alcançar seu objetivo: direção, intensidade e persistência.

Com base na revisão de literatura consolidada na seção dois e discussões apresentada na seção quatro, pode se responder a questão de pesquisa: qual a contribuição ou papel da motivação no desempenho da equipe de projetos e como o gerente de projetos pode contribuir para elevar o nível de motivação?

A motivação é importante dentro de ambientes de trabalho, pois manter a equipe motivada contribui para o atingimento dos objetivos das organizações. Nas equipes de projetos ocorre o mesmo, ou seja, se faz necessário manter toda a equipe motivada, em busca do sucesso do projeto, o qual consiste em se entregar o produto e/ou serviço contratado dentro do prazo e custo estabelecidos.

Com relação ao objetivo geral que foi apresentar com base na revisão da literatura a contribuição e importância da motivação para o desempenho da equipe de projeto e o papel do gerente de projetos na sua promoção, a primeira parte (contribuição e importância da motivação) foi atendida na seção quatro e condensada no parágrafo anterior.

No que se refere ao papel do gerente de projetos, este deve ser participativo juntamente com a equipe, em busca do entendimento e esclarecimentos sobre o que motiva a equipe, o que os integrantes da equipe buscam, o que os motiva.

Estar presente no dia a dia, administrando problemas que venham a aparecer, estar aberto a sugestões e ideias, filtra-las e implementar tais ideias quando se fizer necessário. Quando falamos em equipe, são várias pessoas com personalidades e objetivos diferentes, porém, o objetivo do projeto é somente um, o sucesso, logo, tratar todos com equidade, de forma a manter a equipe unida, em busca do sucesso do projeto.

O gerente do projeto não deve criar falsas expectativas dentro da equipe, se ocorrer pode desmotivar a equipe com a frustração, para evitar, ser correto, justo e honesto são algumas das atitudes esperadas de um gerente de projetos.

O objetivo específico do presente estudo foi com base na revisão de literatura, sugerir abordagens, atitudes e/ou comportamentos para os gerentes de projetos as quais podem contribuir ou facilitar o atingimento de níveis altos de motivação dos membros da sua equipe.

Um resumo das abordagens sugeridas com base na revisão da literatura foi apresentado no Quadro 03. A primeira dificuldade encontrada é identificar a necessidade de cada indivíduo dentro da equipe. Diversas são as formas de como o gerente de projetos pode desenvolver a motivação em sua equipe de projetos.

Os resultados esperados quando se motiva os integrantes da equipe é que o gerente de projetos consiga identificar e saiba como lidar com a necessidade de cada indivíduo de sua equipe, e ainda desenvolver formas de motivação, de acordo com cada integrante da equipe, com a finalidade de que cada um atue de uma forma a desempenhar seu máximo, para que se obtenha excelência no desenvolvimento do projeto, em busca de atingir os objetivos da organização e do projeto como um todo.

O projeto é temporário, utilizado/aplicado para criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo. O projeto é definido com uma data de início e de término, o término ocorre quando se atinge os objetivos estabelecidos. Para cumprir tais prazos e obter o empenho total dos integrantes da equipe é necessário que as pessoas desejem entregar o seu máximo, isto ocorre quando os integrantes estão motivados.

Conforme os resultados do presente estudo, motivar pessoas é complexo e pessoal, ou seja, é único para cada indivíduo, pois depende das necessidades intrínsecas de cada profissional envolvido, ou seja, cada um se motiva por diferentes necessidades. Para buscar superar essa dificuldade, o gerente de projetos deve se empenhar para conhecer cada indivíduo da sua equipe, suas necessidades e dentro do possível trabalhar para facilitar que os profissionais consigam supri-las.

Como o assunto abordado neste trabalho, motivação em equipes de projetos, é um tema para o qual se encontraram poucos artigos e pesquisas, sugere-se que novas pesquisas, estudos e artigos sejam desenvolvidos sobre o tema motivação de

profissionais que atuam em equipes de projetos e abordagens para o gestor de projetos, tendo em vista a importância da motivação dentro das organizações, e em projetos e maneira mais específica. Um tema rico, desafiador e com possibilidade de contribuições para todos os envolvidos profissionais, gestores, pesquisadores, acadêmicos, estudantes, professores e a sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, Bruno. **A Motivação e o Gerenciamento de Projetos**, 2014. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/artigo/a-motivacao-e-o-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 25/08/2016
- CAVALCANTI, Vera Lucia at. al. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas em Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Rosane de Souza. PASSOS, Elisete Silva. **O Papel do Gestor na Motivação dos seus Colaboradores**, 2013. Disponível em: <[http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/03\\_PAPEL\\_GEST\\_MOT\\_COL\\_33\\_41.pdf](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf)>. Acesso em: 25/08/2016
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) Fifth Edition**. Pennsylvania: Published by Project Manager Institute, Inc, 2013.
- REIS, Caio Almeida Arêas. **A importância do escritório de Projetos no Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso na MRS logística S.A.**, 2011. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011\\_3\\_Caio.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_3_Caio.pdf)> Acesso em: 14/09/2016
- RIBEIRO, Suhelen Suzan Silva Gomes. MORAIS, Elisa Silva. OLIVEIRA, Antonio Carlos de Lemos. **Desenvolvimento e Motivação de uma Equipe de Projeto: Um Estudo Exploratório Sobre o Papel do Líder**, 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_120\\_783\\_17286.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_783_17286.pdf)>. Acesso em: 27/08/2016
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- SCAPIM, Marcos Eduardo Martins. **Equipe de Projetos: Equipe bem conduzida = Projeto bem sucedido**, 2001. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO215.htm>> Acesso em: 27/09/2016

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenças competitivos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.