

***MOTIVAÇÃO APLICADA EM GESTÃO DE PROJETOS***  
***MOTIVATION IN APPLIED PROJECT MANAGEMENT***

**Data do recebimento do artigo: 21/05/2012**

**Data do aceite do artigo: 24/09/2012**

**Data da publicação: 29/11/2012**

*Eliziane Jacqueline dos Santos Inácio Ferreira*<sup>1</sup>  
Mestre em Psicologia pela PUC-MG  
Doutoranda em Saúde Coletiva  
Universidade Federal de São Paulo

*Anderson Takeuti*  
Engenheiro Ambiental  
Universidade Braz Cubas

*Camila Luiza Assis*  
Designer de Interiores  
Universidade Braz Cubas

*Milton Moretti Neto*  
Engenheiro Ambiental  
Universidade Braz Cubas

**RESUMO**

O mundo empresarial encontra-se em constante transformação necessitando de inovações em todos os setores. Dentre as inúmeras práticas adotadas em uma organização, seja ela de grande ou pequena expressão destaca-se a motivação aplicada em gestão de projetos. Tendo como metodologia, o método monográfico e a utilização da pesquisa bibliográfica, busca-se analisar a interação dos aspectos motivacionais com gerenciamento de projetos. Verificou-se devido à complexidade do tema, a dificuldade de se obter técnicas específicas para aplicar ações motivacionais no cotidiano. Observou-se na literatura que uma pessoa motivada tem o rendimento maior comparando-a com uma desmotivada, mas não se pode afirmar que a motivação individual é capaz de despertar a motivação no outro ou no grupo. Cada metodologia de técnicas de motivação obtém respostas diferentes, variando os mesmos com o grupo de aplicação, assim cada integrante obtém um resultado singular, positivo ou negativo. Conclui-se que esta pequena parcela de indicativos é que o projeto torna-se desafiador, fazendo com que inúmeros pesquisadores e empresas afinem cada dia mais as futuras descobertas, investindo forte em treinamento, cursos, palestras, laboratórios de pesquisas, tudo para se obter funcionários altamente capacitados, instintivos e principalmente com ideais futuristas. Sugere-se a importância de trabalhar os fatores

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Universidade Federal de São Paulo - Rua Botucatu, 740 - 5º andar. Vila Clementino, São Paulo, SP – Brasil. CEP: 04023-900.

motivacionais dos colaboradores, levando-se em consideração as diferenças interpessoais de cada um.

**Palavras-Chaves:** Motivação; Gestão de Projetos; funcionários capacitados.

## **ABSTRACT**

Currently the business world is in constant change requiring innovations in all sectors. Among the many practices adopted in an organization, is it large or small expression highlights the motivation applied in project management. In this paper we present work was carried out a critical analysis and suggestive of the importance of motivational factors working employees, taking into account the interpersonal differences of each. The methodology of this paper analyzes the interaction of motivational ideas with project management, based on published reports due to not using a statistical practical. A discussion of the issue manifests itself in the difficulty of obtaining specific technical and statistical data clear to understand and apply the ideas in everyday life. It is known that a person has motivated yield greater comparing it with an unmotivated, but there is no replies by stating the fact concise. Each methodology motivation techniques obtain different responses, varying with the same application group, and each member gets a unique result, positive or negative. For this small portion of the project indicating that becomes challenging, causing numerous researchers and companies to improve every day more future discoveries, investing heavily in training, courses, lectures, research labs, everything to gain highly skilled employees, instinctive and mostly with futuristic ideals.

**Keywords:** Motivation Project Management; skilled employees.

## **1 - INTRODUÇÃO**

Após a Revolução Industrial, as organizações iniciaram uma percepção que alavancou novas características industriais, dando importância à motivação de colaboradores em face às limitações que os seguidores de Taylor impuseram. Desta forma, considera-se um fator de grande relevância os aspectos motivacionais das pessoas que formam equipes de trabalho estando diretamente relacionados com os resultados a serem alcançados (VAROLLO, 2011).

Focando na obtenção de melhores aproveitamentos dentro dos projetos, os gerentes aplicam habilidades adquiridas com estudos e principalmente com a vivência para o desenvolvimento de competências adequadas ao gerenciamento e condução do projeto (Vale R. ET AL, 2003).

Fala-se muito que as diferenças de valores, experiências, percepções e opiniões existentes nas relações interpessoais são os grandes motivos de conflitos e dificuldades na execução de tarefas e trabalho em grupo. Segundo Oliveira (2009), estas diferenças estão vivamente presentes nas organizações, dentro de equipes, influenciando cada ação, pensamento ou decisão e, dentro do assunto em foco, com forte impacto no gerenciamento de projetos.

Neste sentido, mostra-se imprescindível que os recursos humanos do projeto sejam trabalhados de maneira sustentável, direcionados para garantir seu foco e desenvolvimento, em prol dos resultados esperados.

Este artigo objetiva-se em maximizar a qualidade dos projetos utilizando a motivação.

## **2 - MOTIVAÇÃO**

A motivação define-se pelo desejo que movimenta a natureza humana na busca de algo, estando diretamente ligada com o comportamento das pessoas por oferecer a energia necessária para a ação praticada. A motivação é algo que não se pode medir diretamente, pois não é um fenômeno observável, mas pode ser mensurada através do comportamento motivado, ações e forças internas e externas que influenciam na escolha da ação (Filho; Cruz, 2010).

Segundo a teoria motivacional de Maslow (1970), as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide, como mostra a Figura 1.



Figura 1. Pirâmide de necessidades humanas de Maslow  
Fonte: VALE, 2012.

As necessidades humanas são subdivididas em:

**a) Necessidades Fisiológicas:**

São as necessidades básicas das necessidades humanas. São necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

**b) Necessidades de Segurança:**

São as necessidades relacionadas com a proteção e estabilidade.

**c) Necessidades Sociais:**

São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas.

**d) Necessidades de Estima:**

São as necessidades relacionadas à auto-avaliação e autoestima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio status, valor, poder, capacidade e utilidade.

**e) Necessidades de Auto – Realização:**

São as necessidades relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar as suas potencialidades, autodesenvolvimento e crescimento (Maslow, 1943).

Seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. E muitas vezes, diferente de si mesmo, conforme o momento que está vivendo. Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo. Tais influências refletem diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do grupo (Silva, Peixoto; Batista, 2011).

### **3 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

O Gerenciamento de Projetos teve como origem os trabalhos de desenvolvimento de sistemas de armas do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, as missões espaciais da NASA e os trabalhadores de construção e manutenção de grandes obras executadas na Europa. A magnitude e a complexidade destes esforços motivaram a busca por ferramentas que auxiliem no planejamento de gestão, tomada de decisão e controle das múltiplas atividades envolvidas no projeto e especialmente aqueles acontecendo simultaneamente (Filho; Cruz, 2010).

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de atender os requisitos do projeto. Geralmente, os projetos seguem critérios de aplicação baseando-se em cinco grupos de processos e nove áreas de conhecimento:

#### **a) Grupos de Processos**

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Controle;
- Encerramento.

#### **b) Áreas de Conhecimento**

- Gerenciamento da Integração do Projeto;
- Gerenciamento do Escopo do Projeto;
- Gerenciamento do Tempo do Projeto;
- Gerenciamento dos Custos do Projeto;
- Gerenciamento da Qualidade do Projeto;
- Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto;
- Gerenciamento da Comunicação do Projeto;
- Gerenciamento dos Riscos do Projeto;
- Gerenciamento de Aquisições (PMI, 2008).

A Figura 2 ilustra a relação entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento.

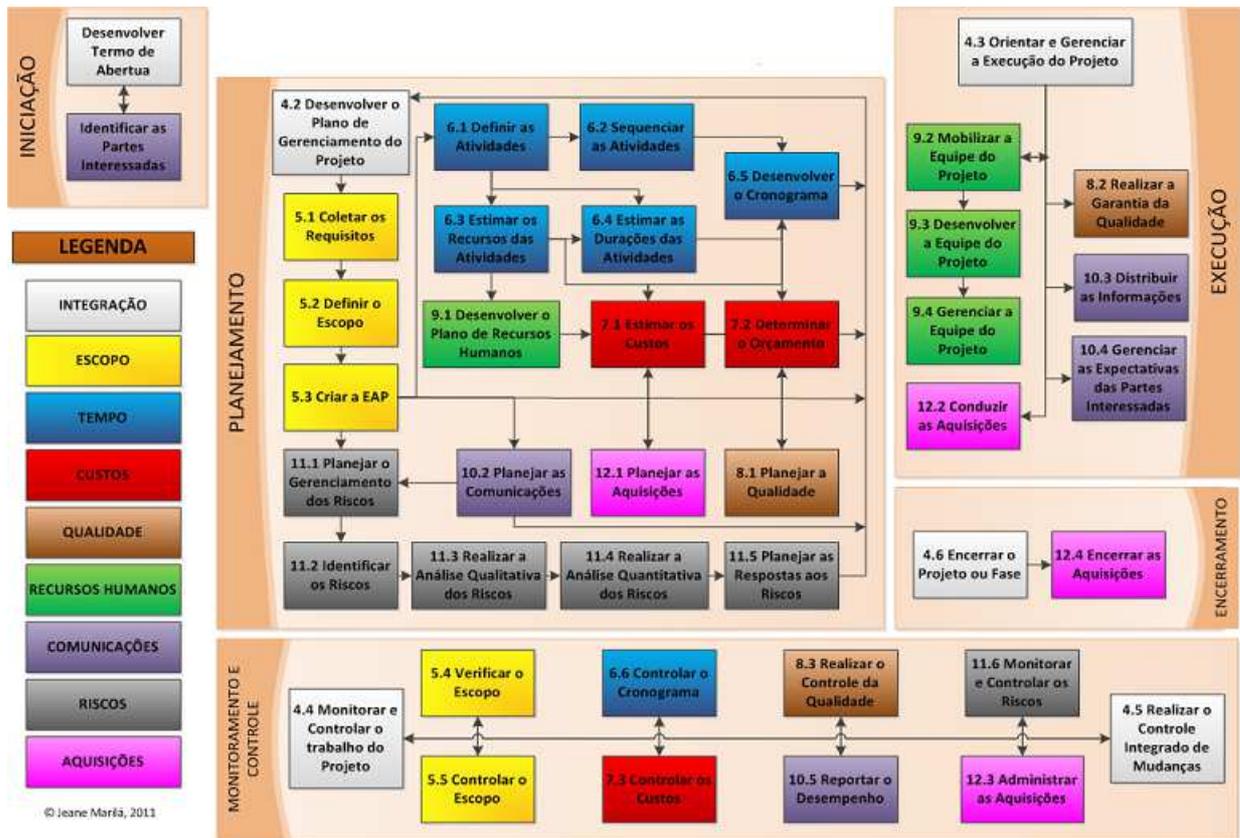


Figura 2. Relação dos grupos de processos com as áreas de conhecimento

Fonte: [http://www.projectando.net/?page\\_id=279](http://www.projectando.net/?page_id=279), 2012.

A boa prática na utilização destes conceitos produz resultados expressivos para as organizações como: (1) redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; (2) aumento no tempo de vida dos novos produtos; (3) aumento de vendas e receita; (4) aumento do número de clientes e de sua satisfação e (5) aumento da chance de sucesso nos projetos.

A gestão de projetos envolve também a criação de um equilíbrio entre as demandas de escopo, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente. O sucesso na gestão de um projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos: entrega dentro do prazo previsto, dentro do custo orçado, com nível de desempenho adequado, aceitação pelo cliente, atendimento de forma controlada às mudanças de escopo e respeito à cultura da organização (PMI, 2000).

## **4 - MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

A equipe do projeto é composta por pessoas com responsabilidades atribuídas para a conclusão do projeto e devem estar envolvidas na maior parte do planejamento e tomadas de decisões. (PMI, 2008).

Os gerentes de projetos devem compreender o comportamento a fim de motivar as pessoas para alcançar os seus objetivos. Afirma-se que entender as necessidades dos profissionais é um fator importante para ajudá-los a perceberem o seu verdadeiro potencial (Filho; Cruz, 2010).

O acompanhamento e avaliação da consecução das ações do projeto de acordo com as responsabilidades específicas de cada integrante passam necessariamente pela sensibilidade do gerente em perceber, assimilar e reconhecer o grau de motivação e de resultados gerados pela equipe (Pinheiro, Daniel, 2012).

Existem duas teorias muito citadas em equipes de liderança:

### **a) Teoria do Estabelecimento de Metas**

Defende que as metas são os fatores motivadores dos indivíduos no trabalho. Elas dirigem a atenção para a ação definida, mobilizam o esforço para execução de tal ação, encorajam a persistência em executá-la e facilitam, assim, o desenvolvimento da ação.

### **b) Teoria da Expectação**

Conhecida como Teoria da Expectância, trata a motivação em função dos objetivos individuais do funcionário. Pode-se dizer que as expectativas do indivíduo, desta forma, influenciam diretamente na sua motivação. Assim, para entender o que o motiva, é necessário entender o valor que a pessoa dá ao objetivo e considerar a probabilidade de se alcançar este mesmo objetivo. Este teoria tem grande aceitação por ser coerente com a administração por objetivos, atualmente defendida por um grande número de gestores (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004).

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores. Percebe-se, portanto, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrario, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida (Pereira; Krom; Valdevino, 2011).

## **5 - METODOLOGIA DE PESQUISA**

O método aplicado neste artigo é o monográfico, utilizando as pesquisas exploratória e bibliográfica como fio condutor para o levantamento da literatura e análise de dados. Na análise, buscou-se identificar ideias motivacionais com gerenciamento de projetos, baseando-se em artigos publicados sobre o tema. O principal fundamento na descrição desta etapa do projeto foi

gerar um exemplar situacional voltado para ocasiões práticas, onde a sistemática abordada não sirva apenas de leitura.

## **6 - RESULTADOS DA PESQUISA**

Tendo como ponto de discussão, a temática proposta, constata-se a extrema importância do tema motivação aplicada em gestão de projetos. Na constatação de que o mundo evoluiu tecnicamente de uma maneira nunca vista pelas gerações anteriores, observa-se um detalhe que foi deixado de lado: as pessoas. As técnicas de gestão de projetos estão ganhando mais poder devido aos vários problemas estruturais e organizacionais que as empresas possuem tanto de processos e procedimentos quanto de gestão de pessoas. Porém, muitos projetos não se concluem de maneira eficaz simplesmente porque os colaboradores não foram bem conduzidos pelos gerentes de projeto. Diante do fato, as organizações e centros de pesquisa estão abordando o assunto com mais atenção, procurando respostas e técnicas para entender e conduzir melhor suas equipes.

Estudos apontam que para as organizações alcançarem os resultados esperados, deve-se ter a conscientização em adotar o gerenciamento de projetos não somente como uma profissão, mas como uma metodologia na qual os seus gerentes devam ser devidamente treinados, de forma a agregar valor às experiências individuais de cada um deles e conseqüentemente, fortalecer as expectativas de seus funcionários. As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o primeiro. A competência fundamental para assegurar a continuidade e prosperidade das empresas em longo prazo é a capacidade de aprender. A educação dos profissionais reflete no sucesso da organização (SENGE, 1990).

A dificuldade para discutir o tema está na falta de textos que retratem situações aplicadas no cotidiano. Sabe-se que uma pessoa motivada tem o rendimento maior comparando-a com uma desmotivada, mas não se tem respostas concisas afirmando o nível de motivação intrínseca. Cada metodologia de técnicas de motivação obtém respostas diferentes, variando os mesmos com o grupo de aplicação, assim cada integrante obtém um resultado singular, positivo ou negativo. Por esta pequena parcela de indicativos que o projeto torna-se desafiador, fazendo com que inúmeros pesquisadores e empresas afinem cada dia mais as futuras descobertas, investindo forte em treinamento, cursos, palestras, laboratórios de pesquisas, tudo para se obter funcionários altamente capacitados, instintivos e principalmente com ideais futuristas.

## **7 - CONCLUSÕES**

Analisando todo contexto demonstrado e debatido no decorrer no projeto, nota-se uma proposta satisfatória, sendo que os projetos tendem a ganhar muito com estes modelos de artigo. Observa-se que não basta apenas um bom planejamento estratégico, financeiro, entre outros, se não houver um trabalho de motivação interpessoal, pois a motivação no ambiente de trabalho conduz de melhor forma a rotina funcional dos colaboradores, aumentando o desempenho dos mesmos, focalizando em um resultado final mais efetivo.

A motivação por meio do estudo individual, ou seja, análise de cada indivíduo separadamente, facilita a determinação de métodos de incentivos profissionais, devido à diferença pessoal de cada um. Este sistema mantém o gestor focado no resultado geral, sabendo interpretar os motivos das falhas e dos acertos individuais de cada colaborador, facilitando-o na condução da equipe de forma correta e eficiente. Conclui-se que este trabalho possa abrir diálogo para abordar aspectos aplicados da motivação na gestão de pessoas e projetos.

## REFERÊNCIAS

FILHO, H. M.; CRUZ, T. B.. **Uma análise em gerenciamento de projetos**. Faculdade de Santa Maria, Recife, 2010.

MASLOW, A. H..**Uma teoria da motivação humana**, 1943. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>Acesso em: 28 ago.2012, 15:54:30.

OLIVEIRA, A. C. L..**Competências gerenciais para atuação em projetos**.Apostila de Pós-graduação (Departamento de Engenharia Industrial) Rio de Janeiro: UERJ, 2009.

PEREIRA, F. D.; KROM, R.S.P. J.; KROM, V.. **Motivação:discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações**. VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, São Paulo, 2011.

PINHEIRO, D. A.. **Motivação no ambiente de projetos**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/365.htm](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/365.htm)>Acesso em : 08/10/2012, 14:00:00.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia de melhores práticas de gestão de projetos**. Pensilvania, EUA, 2008. Disponível em <[http://www.projectando.net/?page\\_id=279](http://www.projectando.net/?page_id=279)>Acesso em: 10/10/2012, 09:30:02.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia de melhores práticas de gestão de projetos**.Pensilvânia, EUA, 2000.

SENGE, P. M.. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, C.M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R.. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, v. 13, n. 13, p. 195 – 206, 2011.

VALLE, R;*et al.* **O conhecimento em ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva**. Rio de Janeiro: RelumeDumará, 2003.

VAROLLO, R.. **Gestão de pessoas: A Motivação a serviço da Liderança**. UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, São Paulo, 2011.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.;BASTOS, A. V. B..**Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.