

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ELIZETE SOUZA DO CARMO

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE PROJETOS  
E NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

São Paulo

2013

ELIZETE SOUZA DO CARMO

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE PROJETOS  
E NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Monografia apresentada à Universidade  
Presbiteriana Mackenzie, como requisito  
parcial para a obtenção do Título de  
Especialista em Gestão de Projetos.

São Paulo

2013

A minha mãe, meu namorado e meus filhos que sempre me apoiam e são a minha razão de viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela oportunidade da vida.

A minha mãe pelo seu amor incondicional.

Ao meu namorado por estar sempre presente e me fazer sentir a pessoa mais amada do mundo.

Aos meus filhos por serem Anjos que Deus me enviou para dar sentido a minha vida.

Ao professor Hélio Yasuki Seki pela sensibilidade no momento de transmitir conhecimentos / orientações, mostrando sempre o melhor caminho para o entendimento.

Ao grupo de trabalho (Cirlene Marinho, Cynthia Castro , William de Paiva e Leandro Camilo) pelo comprometimento e pelas experiências trocadas que serão eternas.

“O que você é ecoa em meus ouvidos com tanta força que não consigo ouvir o que você diz.” (Emerson)

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo o estudo da importância da liderança na motivação das equipes de projetos, destacando o novo perfil que o líder vem desenvolvendo nos últimos anos dentro de um cenário que sinaliza mudanças e necessidade de transformação pessoal e organizacional.

A partir deste contexto, o presente estudo utilizando método de pesquisa teórica pautou-se no levantamento e análise das metodologias e boas práticas utilizadas no mercado para a gestão de pessoas e gestão de mudanças e do conhecimento. A análise deste levantamento possibilitou explorar as formas de gestão tradicionais utilizadas no passado e a evolução e adaptação dos conceitos e práticas para acompanhar as mudanças mundiais que estão ocorrendo no mercado profissional.

Os estudos realizados nas obras de Maslow, Vera Cavalcanti e Vegara contribuíram para abordar os conceitos da liderança e motivação, permitindo o conhecimento das principais teorias e suas evoluções sobre estes temas. As obras de Peter Drucker, Wilian Cohen, Paulo Raj possibilitaram a análise dos desafios globais e de como a liderança permanece uma constante ao longo do tempo, destacando o que precisa mudar para motivar os profissionais da atualidade. Já as obras de Sidnei Oliveira e Debbe Kennedy proporcionaram subsídios para enfatizar a necessidade do líder em transformar a experiência em aprendizagem compartilhada, priorização das diversidades dentro das equipes de projetos promovendo o reconhecimento das pessoas e suas diferenças, a comunicação clara e a responsabilidade pessoal como valor central da liderança. E por final a base conceitual do PMBOK que sustenta as boas práticas do gerenciamento de projetos, permitindo conhecimento e análise dos aspectos relacionados ao gerenciamento de pessoas nas organizações, bem como o planejamento, desenvolvimento e gerenciamento das equipes de projetos.

Por meio desta pesquisa expandiu-se a compreensão da importância do líder nas organizações e a necessidade de se investir no desenvolvimento e transformação da liderança para possibilitar a criação de organizações que melhorem a vida de todos os que são impactados por elas.

Palavras - chave: Liderança. Equipes de Projetos. Gerenciamento de Projetos. Organizações. Motivação.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to study the importance of leadership in the motivation of the project teams, highlighting the new profile that the leader has been developing in recent years into a scenario that signals changes and need for personal and organizational transformation.

From this context, the present study using theoretical research method was supported by a survey and analysis of methodologies and good practices used in the market for people management and change management and knowledge. The analysis of this survey explore possible the traditional forms of management used in the past and the evolution and adaptation of concepts and practices to monitor the global changes that are taking place in the professional market.

Studies in the works of Maslow, Vera Cavalcanti and Vegara contributed to address the concepts of leadership and motivation, enabling knowledge of the main theories and their evolution on these topics. The works of Peter Drucker, Wilian Cohen, Paul Raj enabled the analysis of global challenges and how leadership remains constant over time, highlighting what needs to change to motivate today's professionals. Already the works of Sydney Oliveira and Debbe Kennedy provided subsidies to emphasize the necessity of the leader in transforming the experience shared learning, prioritization of diversity within teams of projects promoting the recognition of people and their differences, clear communication and personal responsibility as value central leadership. And by the end of the conceptual base that sustains PMBOK best practices of project management, allowing knowledge and analysis of aspects related to the management of people in organizations, as well as planning, development and management of project teams. Through this research has expanded understanding of the importance of the leader in organizations and the need to invest in the development and transformation of leadership to enable the creation of organizations that improve the lives of all who are impacted by them.

Words-Tags: Leadership. Teams Project. Project Management. Organizations. Motivation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estilos Gerenciais.....	18
Figura 2	Modelo Caminho Objetivo .....	20
Figura 3	Liderança Situacional .....	22
Figura 4	Papéis dos Líderes.....	27
Figura 5	Zonas Negativas e Positivas dos papéis dos Líderes .....	29
Figura 6	Pirâmide de Maslow .....	34
Figura 7	Teoria das Expectativas .....	41
Figura 8	Teoria do Esforço de Skinner.....	42
Figura 9	Variação de Nível de Autonomia de Gerente de Projetos e Gerente Funcional.....	44



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparativo de padrões de Gestão.....	31
Quadro 2	Fontes de Motivação .....	33
Quadro 3	Hierarquia das necessidades de Alderfer .....	36
Quadro 4	Principais fatores que causam satisfação e insatisfação.....	37
Quadro 5	Teorias X e Y de McGregor .....	40
Quadro 6	Vantagens e Desvantagens dos tipos de Estruturas Organizacionais.....	46
Quadro 7	Comparativo entre equipes tradicionais e de alto desempenho .....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	OBJETIVOS .....	11
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	METODOLOGIA .....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1	CONCEITOS DA LIDERANÇA.....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Teoria dos Traços</b> .....	15
<b>2.1.2</b>	<b>Teorias Comportamentais</b> .....	15
2.1.2.1	Teoria sobre estilos de liderança .....	16
2.1.2.2	Teoria voltada à pessoa e produção (Grid Gerencial) .....	17
<b>2.1.3</b>	<b>Teorias Contingenciais</b> .....	19
2.1.3.1	Teoria do caminho-objetivo ou trajetória-meta .....	19
2.1.3.2	Teoria da liderança situacional .....	21
2.1.3.3	Teoria de participação do líder .....	24
<b>2.1.4</b>	<b>Competências da liderança</b> .....	25
2.1.4.1	Habilidades da Liderança .....	26
2.1.4.2	Modelo de Desenvolvimento das habilidades de um líder.....	27
2.2	CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	32
<b>2.2.1</b>	<b>Teoria humanística da hierarquia de necessidades de Maslow</b> .....	34
<b>2.2.2</b>	<b>Teoria das necessidades da Alderfer</b> .....	35
<b>2.2.3</b>	<b>Teoria higiênico-motivacional de Herzberg</b> .....	37
<b>2.2.4</b>	<b>Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland</b> .....	38
<b>2.2.5</b>	<b>Teorias de processos de Motivação</b> .....	38
2.2.5.1	Teoria X de McGregor .....	39
2.2.5.2	Teoria Y de McGregor .....	39
2.2.5.3	Teoria cognitiva da expectativa de Vroom.....	40
2.2.5.4	Teoria cognitiva do reforço de Skinner .....	42
2.2.5.5	Teoria da Equidade .....	43
2.3	CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	43
<b>2.3.1</b>	<b>Formação de equipes</b> .....	47

2.3.2	<b>Competências das equipes de projetos .....</b>	<b>47</b>
<b>3</b>	<b>COMO A LIDERANÇA POSSIBILITA A MOTIVÇÃO DE EQUIPES DE PROJETOS .....</b>	<b>50</b>
3.1	DESAFIOS ATUAIS DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	53
3.2	CONFLITOS DE GERAÇÕES NAS EQUIPES DE PROJETOS .....	55
<b>4</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE PROJETOS .....</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como objetivo avaliar a importância do papel da liderança na obtenção de resultados nas organizações, oferecendo ao leitor um cenário do mundo organizacional moderno.

A questão sobre como a figura do líder deve atuar neste contexto, incentivou o estudo deste tema, visto que muitas de suas atribuições, conhecidas desde o início das civilizações, precisam ser repensadas para se adaptar as rápidas mudanças que ocorrem atualmente nas organizações.

Os grandes responsáveis pela efetivação destas mudanças nas organizações são os líderes, pois são eles que devem orientar sobre a estratégia da empresa, integrar e conduzir a equipe para obtenção dos resultados, incentivando a motivação de cada integrante.

Para Kondo (1994, p. 94),

liderar não é separar planejamento e execução, de modo que os líderes elaborem os planos e depois obriguem seus subordinados a cumpri-los. Liderar significa fazer com que, em primeiro lugar, os subordinados assimilem bem o objetivo comum do seu grupo e, então mobilizá-lo na busca da sua execução. Assim sendo, o exercício da liderança implica tentar convencer os subordinados a aceitar os objetivos do trabalho, fazê-los perceber a sua importância e, tendo em vista a consecução desses objetivos, demonstrar tenacidade e paciência. Além disso, liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os subordinados.

O estudo em questão apresenta como objetivos demonstrar como a motivação influencia na produtividade das equipes de projetos e como a liderança atua na motivação e no desenvolvimento dos seus liderados.

Esta pesquisa utiliza a terminologia de líder para os gerentes de projetos, coordenadores, gestores e demais executivos que exerçam cargos de liderança, bem como de liderados para os colaboradores, empregados, seguidores, funcionários e membros das equipes.

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o papel da liderança na motivação de equipes de projetos.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Pesquisar nas literaturas os principais conceitos de Liderança, motivação e gerenciamento de projetos.

Analisar como a liderança possibilita a motivação de equipes de projetos.

Destacar a importância da liderança na motivação de equipes de projetos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações estão considerando como um aspecto importante a obtenção de resultados por meio das pessoas, gerando a necessidade de buscar integração entre o meio ambiental, social e dos negócios. Já as pessoas, estão cada vez mais procurando além da satisfação, poder contribuir com algo maior.

Estas questões apontam para o tema liderança, pois as organizações estão descobrindo que o papel dos líderes mudou e que, portanto, sua postura também precisa mudar. A partir deste contexto, o presente estudo busca compreender a essência da liderança e o papel da motivação nas organizações, fundamentado em levantamento e análise das boas práticas de Gestão de Projetos.

O foco desta pesquisa é mostrar como os líderes podem ser considerados como grandes responsáveis pelas mudanças nas organizações, deixando de ser o gerente que comanda, para se tornar o líder que conhece melhor seus colaboradores, onde sonhos, aspirações, visões e valores são compartilhados buscando gerar o comprometimento necessário para o atingimento das metas organizacionais.

Segundo Hersey e Blanchard (1977), se um indivíduo deseja influenciar o comportamento de outra pessoa, é necessário primeiro, compreender quais são, nesse momento, os motivos ou as necessidades mais importantes dessa pessoa.

Nota-se que esta sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando utilizada para criar, desenvolver e manter equipes de projetos direcionadas a atingir os mesmos objetivos. Nesta monografia serão abordados os diversos tipos de liderança, os fatores que estimulam a motivação nas equipes de projetos, os principais desafios enfrentados pelos líderes da atualidade e como o gerenciamento de projeto pode auxiliá-lo no dia a dia.

O que se espera é que esse estudo, apesar de restrito à pesquisa bibliográfica, contribua para a compreensão de pontos importantes à gestão de pessoas, aumentando o entendimento do papel do líder no comando de organizações e pessoas e destacando a conscientização da necessidade de priorizar o bem comum em relação aos interesses próprios.

Fazer as pessoas trabalharem é fácil, qualquer feitor de escravos sabe como fazê-lo. Porém, ajudar a desabrochar seres humanos é trabalho para jardineiros de Deus. É muito mais sutil, e significa, na realidade, ajudar os escravos da alma a descobrirem o seu potencial divino. Coisa de campeão... (SHINYASHIKI, 1995, p.142).

### 1.3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é desenvolvida a partir de pesquisas teóricas, abrangendo as seguintes áreas do conhecimento: gestão do conhecimento e gestão de pessoas, considerando as definições e conceitos de Liderança, Motivação e Gerenciamento de Projetos, com base nos seguintes autores: Abraham Maslow, Peter Drucker, William Cohen, Vera Cavalcanti, Paulo RAJ, Sylvia Vergara, Stephen Covey, Idalberto Chiavenato e Sidnei Oliveira.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada em cinco seções.

A seção 1 contém a Introdução, composta pelos seguintes itens: texto de conceituação e caracterização do tema, objetivos, justificativa e Metodologia.

A seção 2 apresenta a pesquisa com base nos principais obras e autores sobre os conceitos de liderança, motivação e gestão de projetos.

A seção 3 analisa como a liderança possibilita motivação nas equipes de projetos e relaciona os principais desafios da liderança na atualidade.

A seção 4 destaca a importância da liderança na motivação de equipes de projetos.

A seção 5 realiza as conclusões finais através de uma análise das questões de gestão de pessoas e liderança na motivação das equipes de projetos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos sobre o tema liderança e a necessidade de uma nova postura nas organizações com foco na motivação das pessoas para obtenção do sucesso organizacional.

A definição de liderança vem passando por transformações ao longo do tempo por consequência do cenário cultural, ambiental e social dos pesquisadores, conforme as teorias apresentadas neste capítulo.

### 2.1 CONCEITOS DA LIDERANÇA

O tema liderança tem gerado discussões em qualquer oportunidade onde o assunto é falar sobre os destinos das organizações e obtenção de resultados através das pessoas, permitindo que as organizações se desenvolvam, sobrevivam e prosperem.

A definição mais frequente é a capacidade de influenciar pessoas ou grupos, mas de acordo com o contexto cultural, social e ambiental dos pesquisadores, o conceito vem se transformando segundo as teorias que serão apresentadas neste capítulo.

Segundo Yukl (1998), a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo, dando destino ao esforço coletivo e provocando o desejo de despendar este esforço.

Para Drucker (2001), a definição básica sobre a diferença entre gestão e liderança é que gestão é fazer certo as coisas, já liderança é fazer as coisas certas.

A maioria das definições apresentam dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno em grupo e a liderança como um processo de influência exercida de forma ostensiva pelo líder sobre seus liderados. (BERGAMINI, 1994).

Constata-se que as definições se diferem em alguns aspectos, pois para alguns autores, liderança tem sido marcada em termo de traços, para outros, em estilo de comportamento, ou ainda associadas aos aspectos que cercam o contexto.

### **2.1.1 Teoria dos Traços**

Cavalcanti (2009) explica que pela teoria dos traços, liderança é uma somatória de características pessoais, porém, ainda não foi possível identificar um conjunto de traços que seja comum a todos os líderes.

Consta-se que embora essas características possam estar ligadas ao sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso. Se por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, a presença de algumas características individuais pode facilitar o processo de liderar ou até mesmo dificultar. (VERGARA, 2003).

Esta teoria ressalta a figura do líder e suas características pessoais, afirmando que só poderia exercer a liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para tarefa. Os traços físicos estariam associados à aparência, energia e força física e os traços intelectuais, ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais seriam os aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e administrativas. E finalmente, os traços relacionados à tarefa referem-se as características do impulso de realização, persistência e iniciativa. (VERGARA, 2003).

Constata-se que para a teoria dos traços, a liderança é uma soma de características pessoais que embora possam estar incorporadas ao sucesso do líder, nenhuma delas confirma o sucesso.

O questionamento gerado por esta teoria, sobre o indivíduo nascer líder ou aprender a liderar praticando determinados comportamentos, contribuiu para o surgimento das teorias comportamentais.

### **2.1.2 Teorias Comportamentais**

As teorias comportamentais procuram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Nestas abordagens foram isolados os comportamentos que tornam os líderes mais eficazes.



### 2.1.2.1 Teoria sobre estilos de liderança

Cavalcanti (2009) cita que os primeiros estudos sobre o comportamento da liderança foi realizado por Lewin, que identificou três estilos básicos: o autocrático (líder centralizador, que toma as decisões, não permitindo muita participação dos liderados), democrático (líder envolve seus liderados nas decisões e delega autoridade) e *laissez-faire* (o líder não exerce influência na equipe).

Verifica-se que conforme o estudo da liderança foi evoluindo, novas formas de se referir aos estilos básicos foram surgindo, como a liderança orientada para a tarefa e a orientada para pessoas. A liderança orientada para a tarefa é definida pelo tempo dedicado pelo líder a explicar os deveres e as responsabilidades de uma pessoa ou da equipe, enfatizando o cumprimento dos prazos, padrões de qualidade e economia de custos. Além de determinar a tarefa que cada pessoa deve executar, estabelece também como, quando, onde e por quem deve ser realizada. Já a liderança voltada para pessoas é definida de acordo com o grau de envolvimento do líder em abrir canais de comunicação, levando em conta o ato de ouvir, de facilitar e de apoiar seus liderados, enfatizando a relação humana e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. (MAXIMIANO, 2000).

Likert (1979) em sua teoria conhecida como contínuo de Likert, segue a mesma orientação na delimitação dos estilos, denominando-os estilo de liderança orientado para o empregado e orientado para produção, conforme as quatro alternativas de participação abaixo:

- Sistema 1 – Autocrático Coercitivo: as decisões são tomadas pela alta gerencia. Os liderados trabalham a base de punições, ameaças e eventuais gratificações. A gerência não confia nos liderados.
- Sistema 2 – Autoritário Benevolente: As principais decisões ocorrem no nível mais alto da gerencia, mas existe o deslocamento de decisões para os níveis intermediários.
- Sistema 3 – Consultivo: A gerência tem alguma confiança nos seus liderados. A responsabilidade é compartilhada e a comunicação flui de cima para baixo e de baixo para cima na hierarquia. Usam-se recompensas para estimular a motivação e raras vezes, a punição.

- Sistema 4 – Participativo: a gerência tem total confiança em seus liderados e a comunicação flui vertical e horizontalmente. Os liderados são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros e a estabelecer objetivos.

Constata-se que o estilo de liderança mais eficaz é o sistema 4, onde o envolvimento das pessoas no processo decisório é maior. (LIKERT, 1979).

Os conceitos de estilos preocupados com as pessoas e preocupados com a produção formam a base de outro item a ser abordado, o Grid Gerencial.

#### 2.1.2.2 Teoria voltada à pessoa e produção (Grid Gerencial)

Os pesquisadores Blake e Mouton (1964) planejaram um programa de treinamento e desenvolvimento chamado grid gerencial. Ele surgiu a partir da visão bidimensional de liderança, onde o líder pode combinar os dois estilos (pessoas e tarefas) em seu comportamento. De acordo com esse modelo, o líder pode ao mesmo tempo dar pouca ou muita ênfase as pessoas e pouca ou muita ênfase as tarefas.

O grid gerencial é composto de dois eixos, onde o eixo horizontal representa a ênfase na produção. O eixo começa no valor 1 que representa o grau mais baixo de preocupação e chega ao 9 que representa o grau mais alto preocupação com a produção. O eixo vertical do grid representa a preocupação com as pessoas. Ele também começa no valor 1 que representa o grau mais baixo de preocupação e chega ao 9 que representa o grau mais elevado de preocupação com as pessoas. (BLAKE; MOUTON, 1964).

A figura 1 permite visualizar os estilos de liderança.

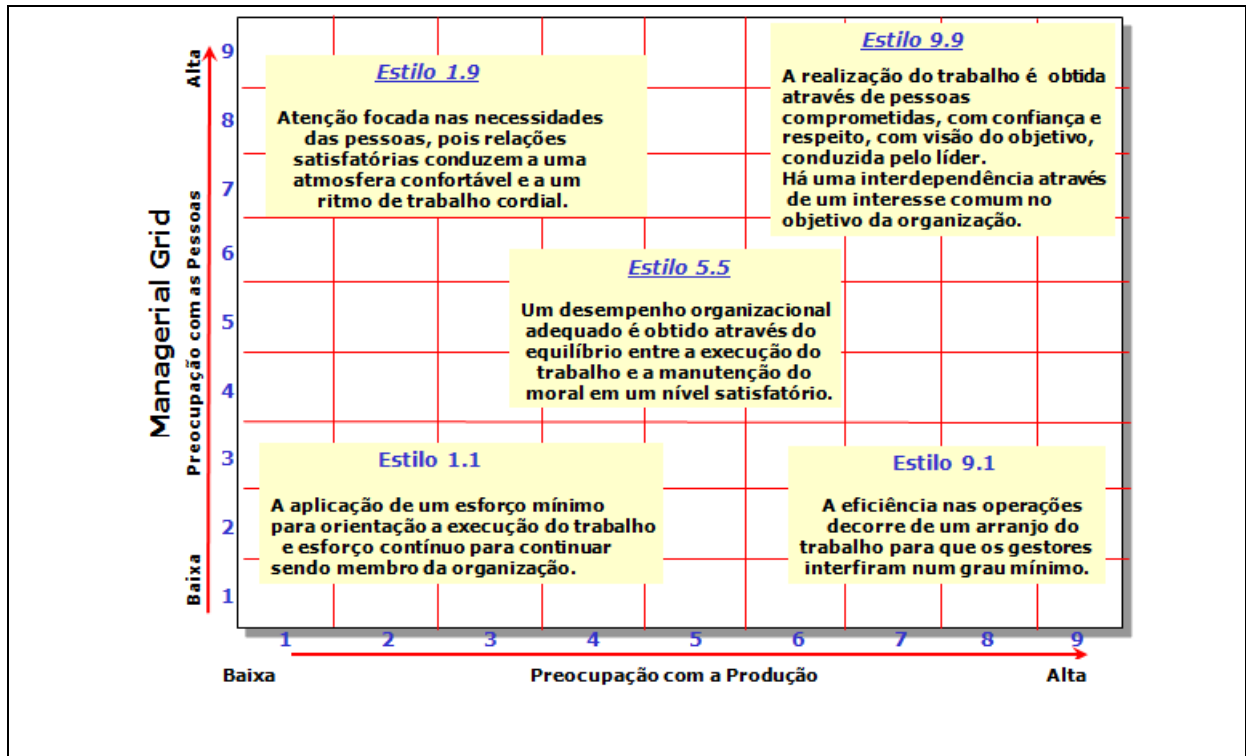


Figura 1: Estilos Gerenciais.

Fonte: Adaptação: Pallesi (2010, p. 54).

Para Cavalcanti (2009), as principais posições do grid são:

- Liderança 1.1 – É o líder invisível, está presente, mas tenta não chamar atenção para si, evita se indispor com as pessoas e dar sua opinião, não tomar partido sobre os assuntos.
- Liderança 1.9 – Este líder se caracteriza pela necessidade de ser aceito e reconhecido. Ele procura criar um ambiente de cordialidade e amizade na equipe. Sempre atento às necessidades dos seus liderados e preocupa-se com censuras e rejeições, possuindo mais facilidade com o elogio do que com a crítica.
- Liderança 5.5 – A motivação deste líder é ser social e popular. Para manter um bom relacionamento com todos, ele procura as conversas que conquistem amigos. Prepara o plano de trabalho de acordo com o que seus liderados aceitam ou rejeitam, buscando na maioria das vezes o consenso.
- Liderança 9.1 – O estilo deste líder é estabelecer uma relação de autoridade X obediência com sua equipe. Na busca do sucesso, exerce uma supervisão rigorosa, mantendo-se próximo do que esta acontecendo para conferir se o plano esta sendo seguido. Na maioria das vezes, ele demonstra sentir raiva

quando algo sai do seu controle. Raramente se deixa influenciar, é exigente consigo mesmo e com os seus liderados.

– Liderança 9.9 – A característica deste líder é levar em consideração as necessidades das pessoas e da organização. Acompanha o andamento do trabalho, identificando problemas e revendo metas com a equipe. Procura dar atenção às opiniões e ideias diferentes das suas e é capaz de rever sua posição se for necessário. Vivencia experiências de trabalho compensadoras e enriquecedoras, expressa reconhecimento.

Blake e Mouton (1964) explicam que o estilo de liderança mais adequado é o que mais se aproxima do 9.9, ou quanto mais o seu comportamento for o de um gerente de equipe.

Constata-se que as teorias comportamentais procuraram identificar os tipos de comportamentos que potencializavam a eficácia do desempenho na liderança, fazendo com que fosse aceita a possibilidade de se desenvolver líderes, através de capacitações e treinamentos.

Contudo, as teorias comportamentais não incluíram no seu estudo o contexto da liderança, ou seja, fatores relacionados ao dia a dia. Para atingir esses aspectos, outro estudo foi desenvolvido, denominado estudo das teorias contingenciais ou situacionais.

### **2.1.3 Teorias Contingenciais**

As teorias contingenciais da liderança focam três aspectos importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Neste modelo, foram considerados as teorias do caminho-objetivo, a da liderança situacional de Hersey e Blanchard e a da participação do líder.

#### **2.1.3.1 Teoria do caminho-objetivo ou trajetória-meta**

Conforme Cavalcanti (2009), esta teoria considera os fatores de motivação do liderado (expectativa, instrumentalidade e valência) e as variáveis situacionais em seu modelo. Nota-se que a função do líder é ajudar e apoiar seus liderados na obtenção dos objetivos organizacionais, por isto o nome caminho-objetivo.

Na figura abaixo, são destacados os componentes desta teoria: fatores situacionais, comportamento do líder e resultados esperados.

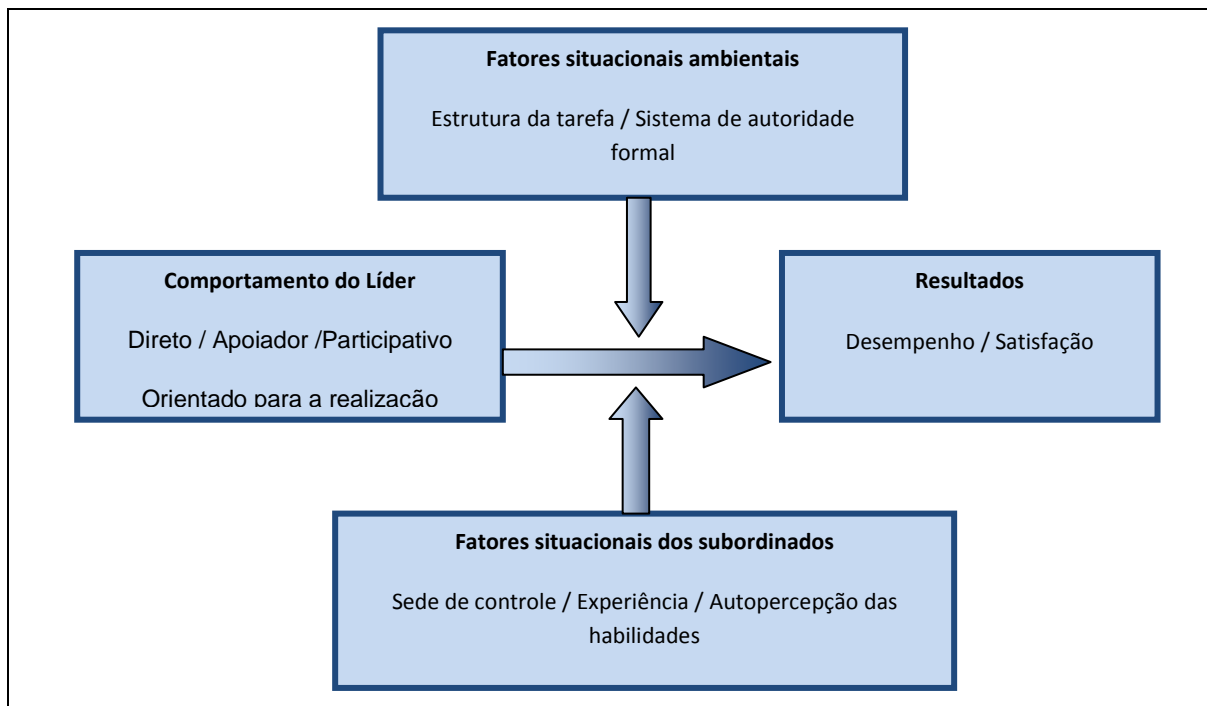


Figura 2: O modelo do Caminho Objetivo  
Fonte: Robbins (2002, p.386).

Como mostra a figura, os fatores situacionais são divididos em dois tipos: os ambientais, que são externos aos liderados e dos subordinados, ou seja, que estão fora do controle dos subordinados (como sistema de autoridade, grupo de trabalho, estrutura da tarefa, que se referem ao contexto da liderança) e os que fazem parte das características individuais das pessoas (sede de controle, experiência que se referem às características do seguidor). (BERGAMINI, 1994).

Este modelo inclui quatro tipos de comportamentais do líder, conforme Bergamini (1994):

- Comportamento direto, chamado de liderança diretiva é caracterizado pela atitude do líder de definir o que espera dos seus liderados e orientar como atingir o desempenho esperado.
- Comportamento apoiador, denominado liderança de apoio, é aquele em que o líder se preocupa com o bem estar dos liderados.
- Comportamento participativo, ou liderança participativa, é caracterizado pela busca do líder em envolver os seus liderados na tomada de decisões.
- Comportamento orientado para realização, também conhecido como liderança orientada para realização é baseado na confiança que o líder deposita na

responsabilidade e esforço de seus liderados, estabelecendo objetivos desafiadores. Cada estilo a ser assumido pelo líder vai variar de acordo com a situação.

Robbins (2002), explica que o resultado esperado pode ser influenciado positivamente pelo líder, quando o líder compensa alguns fatores deficientes no ambiente de trabalho ou quando procura compensar características que os seus liderados não possuem. Porém se o líder procurar apoiar situações que o liderado domina e se sente capaz de realizar sozinho, o comportamento do líder passa ser ineficaz.

Com base na teoria do caminho objetivo, constatam-se algumas evoluções no papel do líder, segundo Robbins (2002):

- Para tarefas ambíguas e estressantes o melhor estilo de liderança é a diretiva.
- Quando o estilo é o apoiador para as tarefas estruturadas, haverá maior desempenho e satisfação dos liderados.
- Para os liderados mais experientes, a liderança diretiva não é muito bem aceita.
- Em ambientes conflitantes, o melhor estilo é o diretivo.
- Os liderados que creem controlar seus destinos ficam mais satisfeitos com a liderança participativa.
- Os liderados que desejam maior controle externo preferem a liderança diretiva.
- Quanto mais as relações de autoridade formal forem estruturadas e claras, mais os líderes devem apresentar o comportamento apoiador e diminuir o diretivo.

Verifica-se que segundo a teoria caminho-objetivo o líder pode exibir qualquer ou todos esses comportamentos dependendo da situação, divergindo das demais teorias que declaram que os estilos de liderança são fixos.

### 2.1.3.2 Teoria da liderança situacional

Criada por Hersey e Blanchard (1977), a teoria situacional tem o foco voltado para os liderados, pois segundo esta teoria, a liderança só será bem sucedida se alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do

nível de maturidade do liderado. Maturidade é definida como capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Incluindo neste conceito duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição). Maturidade de trabalho está relacionada à capacidade de fazer alguma coisa com o conhecimento e a capacidade técnica. Já a maturidade psicológica está relacionada com a motivação ou disposição para realizar alguma coisa. Refere-se ao empenho e à confiança em si mesmo. Esta relação deve ser considerada apenas para uma tarefa específica, não num sentido total.

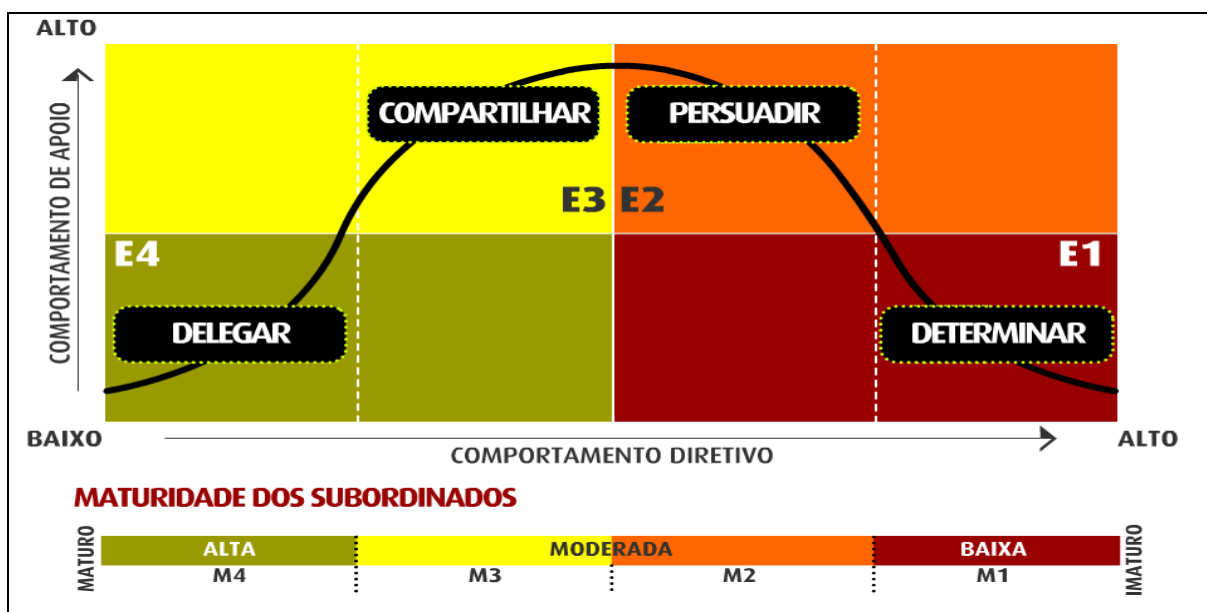


Figura 3: Liderança Situacional  
Fonte: Adaptada de Pallesi (2013, p. 121).

Conforme Figura 3, a Liderança Situacional relaciona quatro estilos de liderança, na parte superior: E1: determinar – foco alto na tarefa e baixo no relacionamento, E2: persuadir – foco alto na tarefa e alto no relacionamento, E3: compartilhar – foco baixo na tarefa e alto no relacionamento, E4: delegar – foco baixo na tarefa e no relacionamento.

A maturidade dos liderados é apresentada em quatro níveis: baixo (M1 - Liderados despreparados e não desejosos de assumir responsabilidades em relação à tarefa), baixo a moderado (M2 - Liderados não capazes de realizar a tarefa, por não terem as habilidades necessárias, porém dispostos e motivados a fazer o que o líder pedir), moderado a alto (M3 - Liderados capazes de realizar a tarefa, mas que não estão dispostos nem motivados para fazer o que líder quer) e alto (M4 - Liderados capazes e motivados para realizar a tarefa).

Segundo Hersey e Blanchard (1977), quando um liderado é identificado com nível de maturidade baixo (M1). O líder deve direcionar seu estilo para diretivo, onde a orientação é clara, específica e a supervisão rigorosa; definindo as atividades que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executá-las, pois elas não possuem capacidade e nem vontade de assumir responsabilidades. Este estilo envolve um comportamento alto de tarefa e baixo de relacionamento.

Se o liderado não tem capacidade, mas sente disposição em assumir a responsabilidade de uma determinada tarefa, ou seja, com nível de maturidade entre baixo a moderado (M2), o estilo de liderança que o líder deve escolher é o persuadir (E2). Neste caso, apesar do líder assumir um comportamento diretivo, ele procura também apoiar e reforçar sua disposição para aprender. Este estilo combina um comportamento alto tanto para tarefa como para relacionamento.

Um liderado com nível de maturidade entre moderado a alto (M3) têm capacidade, mas não possui disposição para realizar o que o líder deseja. O estilo compartilhar (E3) é o mais apropriado para este nível de maturidade, pois o líder precisa apoiar os esforços do liderado, para ele poder utilizar a capacidade que já possui, ou seja, líder e liderado participam juntos do processo de tomada de decisão. Esse estilo envolve um comportamento alto de relacionamento e baixo de tarefa.

O estilo de liderança delegar (E4) é o mais eficaz para funcionários que tenham capacidade e disposição para assumir responsabilidades, ou seja, nível de maturidade alto (M4). Neste caso o líder deve delegar e dar autonomia para que ele possa tomar decisões sobre o seu trabalho. Esse estilo implica um comportamento baixo tanto para tarefa como para relacionamento.

Entende-se que a Liderança Situacional combina os diversos níveis de maturidade dos liderados e as várias combinações de comportamento voltadas para tarefa e para relacionamento que o líder oferecer. O líder precisa observar a competência de cada liderado, reconhecendo seu grau de maturidade e ter flexibilidade para se adaptar as diferentes situações, adotando um estilo de liderança apropriado que fortaleça um relacionamento de parceria com os liderados e garantindo uma liderança eficaz.



### 2.1.3.3 Teoria de participação do líder

Este modelo desenvolvido por Vroom e Yetton relaciona comportamento de liderança e participação dos liderados no processo de decisão. A ação do líder vai desde uma ação comum de maior controle até um maior envolvimento por parte do liderado. Esta ação do líder é traçada por oito variáveis: qualidade técnica de decisão, o comprometimento dos liderados em participar da decisão, grau da informação do líder a respeito da decisão a ser tomada, grau de estrutura do problema, grau de comprometimento dos liderados quando o líder decide sozinho, grau que os liderados compartilham as metas da organização, existência ou não de conflitos referentes à solução, existência de conhecimento suficiente para que os liderados tomem decisões de qualidade. (VROOM; YETTON, 1973).

Segundo Vroom e Yetton (1973), os estilos de liderança do modelo de participação do líder são:

- Autocrático I: O líder sozinho toma as decisões, conforme as informações que ele dispõe no momento.
- Autocrático II: O líder busca obter mais informações junto aos seus liderados, porém decide sozinho. O líder pode ou não informar sua decisão para os liderados.
- Consultivo I: O líder separadamente conversa com cada pessoa da equipe e compartilha o problema ou situação, porém, toma as decisões sozinho e pode não ser influenciado pela opinião dos seus liderados.
- Consultivo II: O líder se reúne com sua equipe para discutir a situação, mas ele é quem toma a decisão, sendo influenciado ou não pela opinião da equipe.
- Grupo II: O líder se reúne com sua equipe, eles discutem a situação procurando a melhor solução e juntos traçam ações procurando um consenso de sobre a melhor decisão.

Entende-se que os líderes precisam avaliar sobre qual estilo utilizar e em qual situação. A eficácia desse modelo de liderança dependerá do grau de interação entre o líder e os liderados.

#### 2.1.4 Competências da liderança

Existe uma grande polêmica em torno da questão se é possível ensinar liderança ou não. As respostas são diferentes entre os autores.

Peter Drucker, conhecido como o pai da Administração Moderna, no seu primeiro livro voltado a gestão, em 1954, se equivocou ao afirmar que a liderança não pode ser ensinada. Somente em 1996, após longo período de conflito sobre o assunto, Drucker abandonou completamente a postura inicial e afirmou no prefácio de seu livro O líder do futuro, que a liderança pode e deve ser ensinada. (DRUCKER, 2002 apud COHEN, 2010 p. 117).

A divergência de opiniões sobre o assunto entre os autores ainda perdura. É possível despertar um líder e suas características em todas as pessoas? Todas as habilidades podem ou não ser aprendidas?

Para o processo de desenvolvimento de líderes, Rhinesmith (1993) propõe as seguintes competências:

A) Mentalidade: o líder deve se adaptar ao novo, buscando transformar as dificuldades em oportunidades. Buscar estar sempre aberto a si próprio e a novas ideias do grupo, mudando a decisão e conduta quando necessário para melhor desempenho da organização e do trabalho em equipe.

B) Características pessoais:

- Conhecimento amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio para poder contribuir de maneira efetiva no processo.

- Conceituação: capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato orientando para a análise e síntese da situação apresentada na organização.

- Flexibilidade: habilidade de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos.

- Sensibilidade: estar sensível às diferenças individuais apresentadas na equipe. O que exige estar emocionalmente equilibrado e predisposto a receber outros pontos de vista, questionando, quando necessário, suposições, valores e convicções.

- Julgamento: ser capaz de lidar com incertezas nas decisões gerenciais.

– Reflexão: estar propenso a um aprendizado contínuo que lhe ajudará refletir sobre os problemas apresentados na equipe ou na organização.

C) Competência: ter capacidade específica de executar a ação em um grau de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Entende-se que a competência se fixa a partir de uma mudança de mentalidade transformada em comportamento. Por exemplo, uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças de cada um, mas não utiliza essa sensibilidade no trabalho em equipe. Competência gerencial é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa no contexto organizacional, que agrega valores as pessoas e a organização.

#### 2.1.4.1 Habilidades da Liderança

As transformações nas organizações exigem cada vez mais que os líderes sejam, dinâmicos, inovadores e possuam facilidade em controlar e resolver problemas. Mas quais são as opções de encontrar profissionais com estas características no mercado e quais habilidades um líder deve possuir?

Cavalcanti (2009) explica que as empresas possuem três opções para procura de líderes no mercado que seriam: contratar pessoas de fora das organizações (opção de alto custo) ou deixar a organização seguir e aguardar o que vai acontecer no futuro ou ainda, desenvolver seus próprios líderes, dentro da própria organização.

As habilidades fundamentais para um líder segundo Vergara (2003) são:

- capacidades de compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- averiguar, monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo; Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;

- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante e ser ético.

Constata-se que a diferença básica entre gerenciar e liderar, é que o primeiro consegue fazer com que as pessoas façam e o segundo que as pessoas tenham vontade de fazer. Enquanto um gerente administra, prioriza sistemas e estruturas, possui visão de curto prazo, questiona como e quando, exerce o controle, aceita e mantém a situação atual da organização, faz certo, as coisas (é eficiente). O líder inova, prioriza pessoas, tem visão do futuro, pergunta o quê, o porquê, inspira confiança, desafia a situação atual e faz a coisa certa (é eficaz).

#### 2.1.4.2 Modelo de Desenvolvimento das habilidades de um líder

O modelo desenvolvido por Quinn (2003) integra as competências esperadas de alguém que ocupa um cargo de liderança. O modelo é composto por oito papéis que o líder deve estar preparado para exercer de acordo com o contexto, conforme figura a seguir:

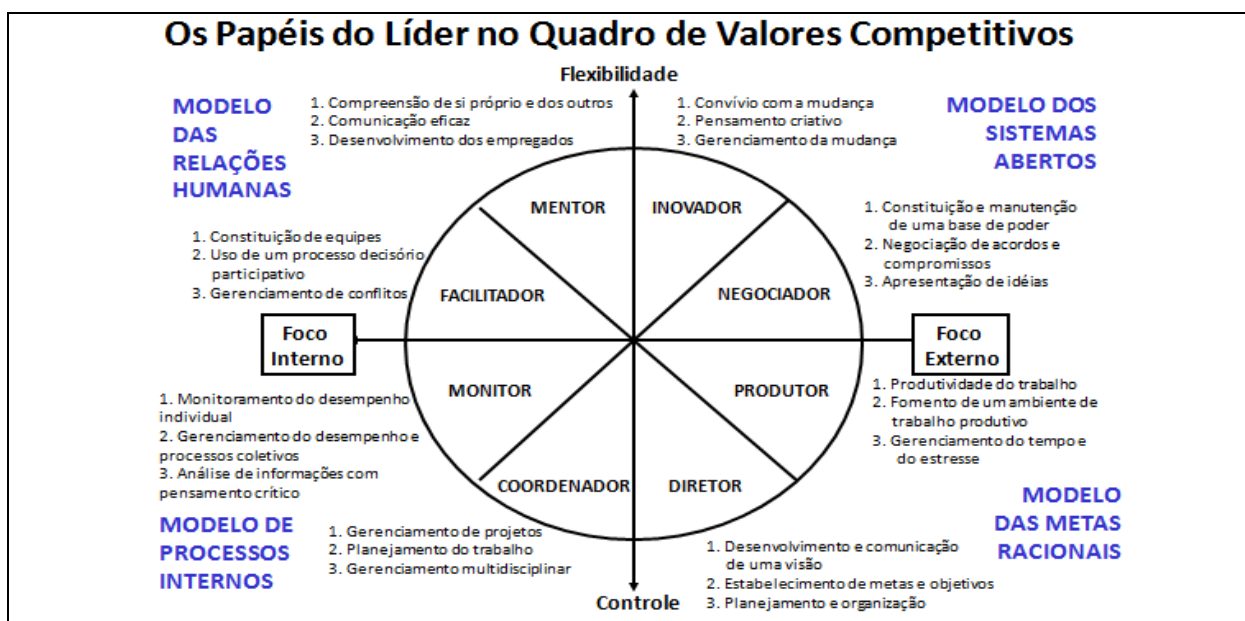


Figura 4: Papéis dos Líderes  
Fonte: Adaptado Pallesi (2008, p. 69).

Segue descrição de cada papel segundo Quinn (2003):

- O papel do líder mentor: Em um contexto que se deseja empatia e solicitude, espera-se que o líder escute e aja como um conselheiro, agindo mais no indivíduo do que no grupo. Nesse papel, o líder deve ajudar os liderados a se desenvolverem pessoalmente e proporcionar treinamentos e desenvolvimento de suas competências. As competências necessárias para desempenhar este papel são: comunicação eficaz, autoconhecimento, e autoconsciência, desenvolvimento dos liderados (*mentoring/coaching*).
- O papel do líder facilitador: Promove o esforço coletivo, une a equipe e administra os conflitos interpessoais, também conhecidos como líder *coach*. As competências necessárias são construção de equipes coesas com propósitos comuns, uso da decisão participativa e gerenciamento de conflitos.
- O papel do líder monitor: Voltado para as questões de processos. Suas competências são: pensamento crítico, agilidade com informações importantes e administração de processos.
- O papel do líder coordenador: Foco no fluxo de trabalho e informações. É responsável por prover as condições necessárias para que os liderados estejam no lugar certo, na hora certa para cumprirem sua tarefa corretamente. As principais competências de um líder coordenador são: foco em gerenciamento de projetos com foco em tarefas e flexível a mudanças, propagação dos conhecimentos trazidos pelos liderados, promoção do trabalho em equipe, treinamentos e aprendizagem contínua e integração.
- O papel do líder diretor: possuem em sua origem as características que a maioria dos autores dá para a liderança, como o desenvolvimento, a comunicação, o estabelecimento de metas e o planejamento alinhado estratégia da organização.
- O papel do líder produtor: É aquele que cria um ambiente motivado para a equipe e ele mesmo. Suas características são buscar ambientes produtivos, através de itens motivadores, como segurança no emprego, orgulho de trabalhar na empresa, remuneração e administração do tempo e do equilíbrio de demandas concorrentes.
- O papel do líder negociador: É o líder que apresenta ideias e as negocia com eficácia, ele sabe que nas organizações, apenas as ideias que as pessoas entendem seus benefícios dão certo. Suas características são: escutar e

observar as pessoas antes de agir e falar para construir e manter uma base de poder para que as ações sejam realizadas, apresentar ideias e ter oratória eficaz e ser um excelente negociador para obter acordos e comprometimento das pessoas.

- O papel do líder inovador: Esse líder usa a criatividade para motivar a transformação organizacional. As competências necessárias são: não ter medo ou resistência a mudanças, ser criativo, possibilitando a criação de novas ideias e soluções através da liberação da criatividade e facilidade com gestão de mudanças.

- Os papéis voltados para as metas são os de diretor e produtor, os preocupados com os processos são os do monitor e coordenador, os voltados para o desenvolvimento das pessoas e equipes são os de facilitador e mentor e por ultimo, os ligados à criatividade e inovação são o de negociador e inovador.

Nota-se que alguns papéis estão focados mais nas atividades internas da organização, como o monitor e facilitador e outras para as atividades externas como, por exemplo: o diretor e o negociador. Alguns exigem mais flexibilidade por tratarem com as pessoas e as mudanças, outros mais controles por tratar especificamente de processos. É necessário que o líder procure o equilíbrio entre os papéis, utilizando um ou outro, dependendo da situação e observar para não cometer o erro de desenvolver muito um papel e se afastar do seu oposto, tornando-se ineficiente.

A figura abaixo mostra as zonas positivas e negativas de cada papel quando não há um equilíbrio nas habilidades:

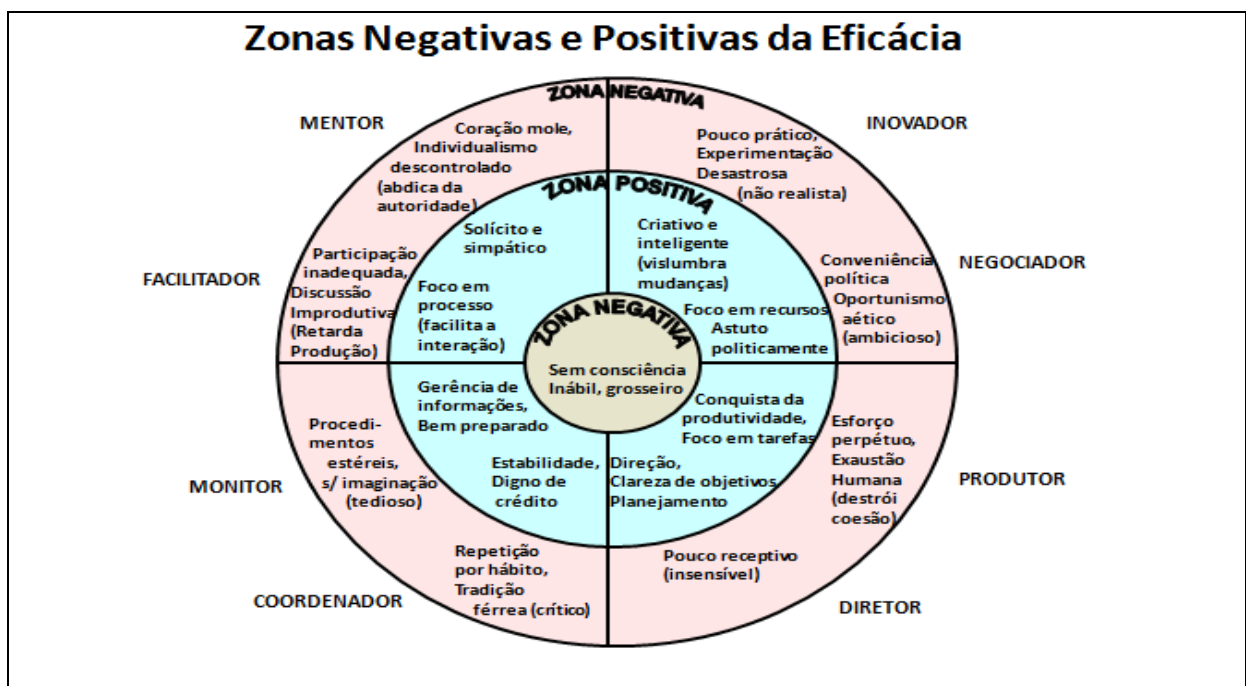


Figura 5: Zonas negativas e positivas dos papéis do líder

Fonte: adaptado Pallesi (2008, p. 72).

Nota-se que o grande desafio é unir as competências de cada um dos papéis as situações gerenciais. O líder necessitará de tempo, aprendizado contínuo e prática para iniciar um processo de mudança.

Cavalcanti (2009) cita cinco passos para transformação de um líder:

- 1º Passo: O líder está focado em seguir o que lhe foi ensinado.
- 2º Passo: O líder soma ao que lhe foi ensinado suas experiências.
- 3º Passo: O líder começa a confiar na sua intuição, corre riscos e faz sugestões. Ele está no processo de tentativa e erro, que é fundamental para continuidade do seu desenvolvimento.
- 4º Passo: Nesse passo, o líder se torna mais confiante e possui sensibilidade para reconhecer padrões intuitivamente. É preciso muita prática e habilidade para desenvolver a intuição, alguns autores afirmam que tomar decisões rápidas desenvolve a intuição.
- 5º Passo: Nesta fase, o líder não tem mais conhecimento de detalhes, ele adota definitivamente uma visão holística e consegue revezar os oito papéis de acordo com a necessidade, tornando-se mais ágil com as experiências adquiridas ao longo do tempo.

Nota-se que mesmo após treinamentos, alguns líderes não conseguem integrar os papéis e o equilíbrio necessário, porém a falta destas características não impede a formação de um líder.

O autodesenvolvimento dos novos líderes prevê distinguir o padrão antigo de gestão e o novo, conforme quadro abaixo:

<b>Padrão antigo de liderança</b>	<b>Padrão novo de liderança</b>
Separação entre líder e liderados	Integração entre líder e liderados
Sentimento de superioridade do líder.	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados.
Estilos: autocrático, <i>laissez-faire</i> ou burocrático de liderança.	Estilo participativo de liderança.
Simple relação visando cumprir os objetivos.	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência.
Líder centrado em objetivos materiais.	Líder centrado em objetivos e valores superiores.
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho.	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho.
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos.	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
Conflito: procura de culpa.	Conflito: procura de causas, oportunidade de aprender e dialogar.
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentiva redes de organismos vivos.
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	Ênfase em personalidades harmoniosas, porem firmes e lúcidas.

Quadro 1: Comparativo de Gestão  
Fonte: Cavalcanti (2009, p. 65).

Cavalcanti (2009) afirma que os líderes devem abandonar seu atual nível de pensamento e tentar ver as coisas de outra perspectiva, confiando que a influência é resultado direto da força exercida por uma pessoa sobre a outra e procurando continuamente maneiras melhores de perceber o mundo de forma objetiva e focando sua atenção no desenvolvimento integral.

Constata-se que com base no conceito transdisciplinar, há dois aspectos de desenvolvimento que um líder deve desenvolver: valores e comunicação. Os valores são importantes para ter cuidado não somente com as rotinas do trabalho, mas também com questões como bem estar e qualidade de vida. A comunicação é



fundamental para que exista uma relação recíproca entre os líderes e seus liderados.

## 2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Kondo (1994) cita um antigo provérbio japonês que diz que de nada adianta entalhar a imagem de Buda se esquece do espírito. Analogamente, quer dizer que mais excelente que seja a organização que criamos, ela será inútil, ou mesmo negativa, se as pessoas não se sentirem motivadas. O que quer dizer que qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, a motivação das pessoas é condição essencial para atingir os objetivos.

O conceito de motivação varia tanto entre indivíduos, quanto em cada indivíduo em tempos diferentes, por exemplo, uma pessoa responde a um aumento de dificuldade e incentivo até determinado ponto e depois suas respostas começam a diminuir. (KONDO, 1994).

No quadro a seguir podemos ver os diferentes tipos ou fontes de motivação, segundo Raj (2010):

Comportamental	Obter recompensas ou consequências desejadas, ou escapar e evitar consequências desagradáveis ou indesejáveis.
Social	Imitar modelos positivos. Ser parte de um grupo.
Biológica	Manter-se em equilíbrio biológico. Ativar sentidos (paladar, tato, olfato). Diminuir fome, sede ou desconforto.
Cognitiva	Diminuir as incertezas e os equilíbrios. Resolver problemas e tomar decisões. Entender coisas; desenvolver significado e compreensão. Eliminar ameaças ou riscos.
Afetiva	Alimentar os bons sentimentos e diminuir os maus. Aumentar a segurança ou diminuir ameaças a sua autoestima. Manter bons níveis de otimismo entusiasmo.
Conexão	Conseguir atingir seus sonhos e objetivos. Desenvolver ou manter alta eficácia. Ter controle sobre sua vida. Eliminar as ameaças para alcançar seus objetivos.
Espiritual	Entender o propósito de sua vida.

Quadro 2: Fontes da Motivação

Fonte Adaptado: Raj (2010, p. 149).

Nota-se que o que motiva uma pessoa, não necessariamente é o que motiva outra. As teorias sobre motivação buscam explicar como fatores individuais e específicos exercem e influenciam para gerar certos tipos de comportamentos.

Veremos a seguir as principais teorias da motivação: teoria humanística da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria das necessidades de Alderfer, teoria higiênico-motivacional de Herzberg, teoria das necessidades de conquistas pessoais de McClelland e teorias de processos de motivação.

### 2.2.1 Teoria humanística da hierarquia de necessidades de Maslow

A hierarquia das necessidades proposta pelo Dr. Abraham H. Maslow, um dos maiores especialistas do mundo em comportamento humano e motivação, é formada por cinco níveis baseados em dois grupos: necessidades básicas (os dois primeiros níveis) e necessidades de crescimento (os três últimos). Segundo ele, ao atingir um determinado nível, o indivíduo luta para se manter ou subir um nível. (MASLOW, 1965).

Um nível precisa ser satisfeito para que a pessoa se mova para o nível seguinte, conforme detalhes na figura abaixo:



Figura 6: Pirâmide de Maslow  
Fonte: Adaptado Pallesi (2013 p. 59).

Segue descrição dos níveis, segundo Maslow (1965):

- O nível 1 (Fisiológicos) está relacionado às necessidades básicas, como fome, sede, moradia, higiene, descanso, sono.
- No nível 2 (Segurança) está a necessidade de proteção, a procura de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo e o desejo de estabilidade. Surge no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

- Nível 3 (social) está relacionado com a necessidade de ter amigos, ter participação e aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem quando as necessidades mais fisiológicas e segurança se encontram relativamente satisfeitas.

- O nível 4 (estima) está relacionado com a forma pela qual a pessoa se vê e se avalia, que abrange a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de conhecimento, de *status*, prestígio e de consideração.

- No nível 5 (auto realização) encontram-se as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida.

De acordo com Maslow (1965), existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivados por elas em ordem ascendente. Mas não houve intenção de afirmar que qualquer necessidade sempre recebe uma satisfação completa. Maslow acreditava que é preciso um mínimo de satisfação antes que uma necessidade deixe de preocupar a pessoa à exclusão de outras, mais elevadas.

Entende-se que a motivação reforça na produtividade e na satisfação no trabalho, por este motivo os líderes precisam entender o que motiva sua equipe. No processo de motivação, as necessidades não satisfeitas criam tensão, que levam a atividades direcionadas a satisfazer a necessidade humana de reduzir essa tensão. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular o indivíduo a tomar ações que levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.

### **2.2.2 Teoria das necessidades da Alderfer**

Alderfer (1972) condensou o número de níveis da pirâmide de Maslow em três categorias de necessidades, chamado de teoria ERG. As categorias são:

- Necessidades de Existência: incluem todos os desejos materiais e (correspondem aos primeiros dois níveis de Maslow).

- Necessidades de Relação: referente à motivação que as pessoas têm para manter relações interpessoais. Esta categoria tem as mesmas características do terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow.

- Necessidades de Crescimento: refere-se ao desejo de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e autorrealização, correspondendo ao quinto nível (topo) da pirâmide de Maslow.

Segue quadro da Hierarquia das necessidades motivacionais, segundo Alderfer (1972):

Nível de necessidades	Definição	Propriedades
Crescimento	Impele a pessoa a ter efeitos mais produtivos ou criativos sobre si mesma e seu ambiente	Satisfeita através do uso de sua capacidade e de seu engajamento nos problemas, criando um grande senso de realização e satisfação como ser humano.
Relacionamento	Envolve o relacionamento com pessoas significativas e importantes.	Satisfeita pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos, aceitação, confirmação, entendimento e influencia.
Existência	Inclui todas as formas de desejos psicológicos e materiais.	Quando dividido entre pessoas, o ganho de uma representa uma perda para a outra se os recursos são limitados.

Quadro 3: Hierarquia das necessidades de Alderfer  
Fonte: Raj (2010 p. 157).

Alderfer (1972) afirma que embora a prioridade destas necessidades altere de pessoa para pessoa, a teoria ERG atribuiu com os seguintes pontos:

- prova que mais de uma necessidade pode motivar uma pessoa ao mesmo tempo;
- uma necessidade no nível mais baixo não precisa ser totalmente satisfeita para a pessoa se mover para o nível seguinte;
- a ordem das necessidades pode ser diferente de uma pessoa para outra;

- garante que se uma pessoa em nível mais alto se frustra, ela pode regredir de nível para aumentar sua satisfação em um nível inferior aparentemente mais fácil de satisfazer.

Analisa-se que esta teoria demonstra aos líderes a importância de entender que cada membro da equipe possui várias necessidades simultâneas a serem satisfeitas e que o líder não deve se concentrar em apenas uma para ser efetivo. O líder pode tomar algumas providências que satisfaçam as necessidades fracassadas até que seu liderado seja capaz de voltar a seguir o crescimento novamente.

### 2.2.3 Teoria higiênico-motivacional de Herzberg

De acordo com a teoria da motivação proposta pelo professor Frederick I. Herzberg, a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, que ele chamou de fatores que levam a satisfação e fatores que levam a insatisfação. Ele descobriu que os fatores que causavam satisfação no trabalho eram diferentes dos que causavam a insatisfação. A partir desta verificação, desenvolveu a higiênico-motivacional para explicar os resultados de sua pesquisa. O que apurou referente à insatisfação com o trabalho em relação ao ambiente, chamou de fatores higiênicos, no sentido de que são fatores de manutenção para impedir a insatisfação. Chamaram de fatores motivacionais, os ligados aos sentimentos e autorrealização e reconhecimento. (HERZBERG, 1959).

O quadro abaixo mostra os seis principais fatores que causam satisfação e insatisfação nas pessoas, segundo Herzberg (1959):

Conduzem à insatisfação (higiênicos)	Conduzem à satisfação (motivacionais)
Política da empresa	Conquistas pessoais
Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com o líder	O próprio trabalho realizado
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Promoção
Relacionamento com os pares	Crescimento

Quadro 4: Principais fatores de satisfação e insatisfação  
Fonte: RAJ (2010 p. 157).

Constata-se que esta teoria tem boa aplicação nas equipes em que as pessoas já atingiram os níveis mais altos da pirâmide de Maslow, pois as necessidades do topo da pirâmide quando satisfeitas, continuam motivando, enquanto que as da base, se faltam, geram desconforto ou se atendidas, não motivam.

#### **2.2.4 Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland**

Segundo McClelland (1961), sua teoria, conhecida também como a Teoria das Necessidades Adquiridas, afirma que existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio ambiente. Ele dividiu os fatores motivacionais em três categorias:

- Necessidades de realização: são orientadas para tarefas, buscam a continuamente a perfeição, os desafios e satisfazem-se ao completá-los, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas.
- Necessidades de conexão (afiliação): buscam criar e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos que valorizam a cordialidade e afeto em suas relações, estimam o trabalho em equipe mais do que o individual.
- Necessidade de poder: gostam de influenciar nas decisões e comportamentos das outras pessoas, gostam de competir, vencer e de estar no controle das situações.

De acordo com McClelland (1961), as pessoas que expressam forte necessidade de realização são responsáveis pelos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços. Na realidade, a motivação pela realização é, em grande parte, uma teoria para empreendedores.

Constata-se que o líder deve conhecer as categorias acima para estimular a motivação diferentemente nas pessoas em cada categoria.

#### **2.2.5 Teorias de processos de Motivação**

As teorias de processo buscam responder a questão de como as pessoas são motivadas.

### 2.2.5.1 Teoria X de McGregor

Elaborada por Douglas McGregor explica como os líderes e liderados se relacionam. Seu foco é a relação entre o sucesso empresarial e sua capacidade de antever e monitorar o comportamento humano. Segundo a teoria X, as pessoas trabalham, fundamentalmente por dinheiro ou a base de punições. Possuem pouco interesse no trabalho em si ou não querem assumir responsabilidade pelos resultados, necessitando de supervisão mais rígida, baseada no sistema de recompensa para quem demonstrar bom desempenho e punições para quem não demonstrar. (MCGREGOR, 1960).

Nota-se que na teoria X, as pessoas são consideradas indiferentes aos objetivos da organização e resistentes às mudanças, sendo motivadas apenas pela ameaça, de punição ou oportunidade extras de dinheiro. Os líderes que seguem esta teoria geralmente são autoritários e não tem confiança na equipe.

### 2.2.5.2 Teoria Y de McGregor

Baseada na integração, a teoria Y considera que as pessoas gostam de aceitar responsabilidades e estão preocupadas com seu desenvolvimento e aprendizado, podendo conduzir seu próprio trabalho sem supervisão e buscando atingir seus objetivos no projeto. O líder que se inspira nesta teoria permite que seus liderados pratique o autocontrole, permitindo o máximo de liberdade. (MCGREGOR, 1960).



O quadro abaixo apresenta as principais diferenças entre as teorias X e Y de McGregor (1960, apud RAJ, 2010):

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Concepção tradicional de direção e controle.	Integração entre objetivos individuais e organizacionais.
O ser humano tem aversão ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto o querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorrigir, para atingir os objetivos que se propôs alcançar.
O homem é um ser carente que se esforça para satisfazer a uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar responsabilidades como passa a procurá-las.
A participação dos Liderados é um instrumento para sua manipulação	A participação dos Liderados é uma forma de valorizar suas potencialidades como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

Quadro 5: Teorias X e Y de McGregor  
Fonte: Raj (2010, p. 161).

### 2.2.5.3 Teoria cognitiva da expectativa de Vroom

Para Vroom (1995), o processo de motivação não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Segundo sua teoria a motivação é vista como função de três fatores:

- do valor que ela concede ao resultado acrescido de cada alternativa (valor);
- da percepção de que a conquista do resultado esta ligada a uma compensação (instrumentalidade);
- da expectativa que ela tem de alcançar cada resultado (expectativa).



Figura 7: Teoria das Expectativas  
Fonte: Pallesi (2008, p. 360).

Nota-se que a teoria da expectativa afirma que as pessoas tendem a ser altamente produtivas e motivadas, se acreditarem que seus esforços provavelmente levarão a resultados bem sucedidos e se acreditarem que serão recompensadas pelo seu sucesso.

Vroom (1995) frisa a importância de analisar a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação. Sua fórmula é:

$$\text{Motivação} = \text{valor} \times \text{instrumentalidade} \times \text{expectativa}$$

onde valor são as várias compensações ligadas as opções e terão valores diferentes (valências) para uma pessoa. Por exemplo, um novo emprego poderá ter como valores positivos maior salário e como valor negativo, a carga maior de trabalho. Certamente será um valor entre +1 a -1.

Instrumentalidade é a relação entre o desempenho e o proposto, que pode gerar um resultado bem sucedido, variando de zero a um.

Expectativa é a ação/esforço para obter um resultado, medido com um valor de zero a um.

Um valor baixo em qualquer um deles mostrará motivação baixa. É preciso ter os três itens para que a motivação ocorra. (VROOM, 1995).

Nota-se que esta teoria é aplicada para potencializar o desempenho dos membros das equipes de projetos.

#### 2.2.5.4 Teoria cognitiva do reforço de Skinner

Conforme Skinner (2004), esta teoria baseia-se na forma que as pessoas aprendem, afirma que um comportamento bom será repetido se houver uma recompensa e por outro lado, um comportamento indesejável pode ser desencorajado havendo uma punição. Esta teoria possui quatro técnicas básicas:

- reforço positivo: utilizado para aumentar as ocorrências de um comportamento desejado.
- reforço negativo: utilizado para diminuir as ocorrências de um comportamento indesejável
- punição: para diminuir as ocorrências indesejadas, porem não são bem recebidas, podendo gerar sentimentos de revolta.
- extinção: utilizada para diminuir uma ocorrência de um comportamento indesejado, ignorando o comportamento.

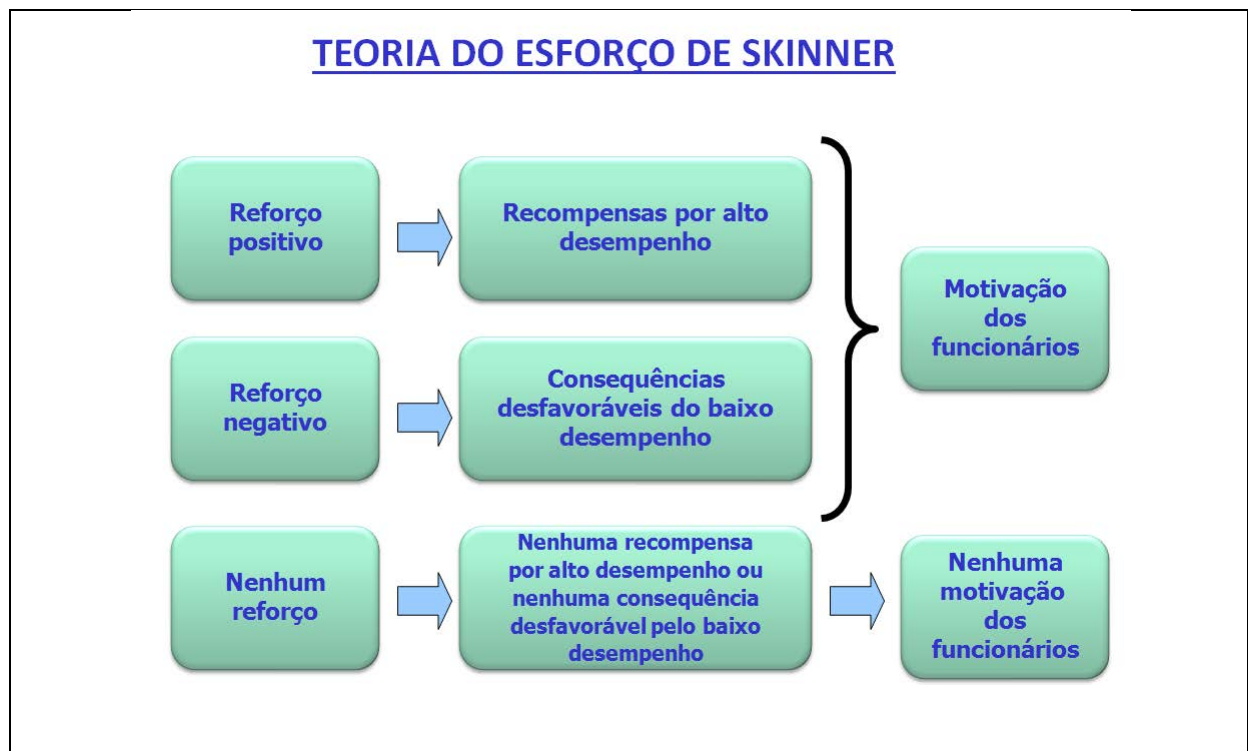


Figura 8: Teoria do Esforço de Skinner  
Fonte: Pallesi (2013, p. 67).

É possível analisar que segundo a teoria de Skinner, os líderes devem estimular os membros da equipe a colaborarem com resultados, usando reforços

positivos ou extinção, e desestimulando os membros da equipe que trazem problemas, com reforços negativos ou punições.

#### 2.2.5.5 Teoria da Equidade

Segundo Robbins (2002) nesta teoria, as pessoas estão sempre se comparando umas com as outras. Comparam as contribuições ao trabalho (como esforço e habilidade) e as recompensas recebidas (como pagamento e promoção) com as relações entre contribuições e recompensas das pessoas semelhantes.

O processo básico de verificação da equidade abrange 4 passos, segundo Robbins (2002):

- A pessoa avalia o seu tipo de tratamento na empresa;
- A pessoa avalia como os outros são tratados;
- A pessoa compara o desempenho e condições de ambos;
- Com base no sentimento de justiça a pessoa adota um tipo de comportamento.

Entende-se com esta teoria que as pessoas comparam a relação de suas contribuições ao trabalho e recompensas recebidas com a relação das outras pessoas e acreditam que em um trabalho em grupo, se um dos integrantes não se dedicar, buscam a equidade, reduzindo seu esforço. O conhecimento desta teoria alerta o líder da necessidade de indicadores individuais associadas às metas coletivas.

### 2.3 CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Atualmente, o mundo é movido por projetos. Mas afinal o que são projetos?

Segundo o Guia PMBOK® (2004, p.5), "um projeto é esforço empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, temporário devido ao fato de todo projeto ter um início e um final definido". A peculiaridade é uma característica importante das entregas do projeto, pois cada projeto é único, mesmo possuindo elementos repetitivos.

O gerenciamento de projetos é o emprego de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto buscando atender seus requisitos,

sendo o gerente de projetos, o responsável pelos objetivos do projeto. São nove as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. A área que contém os processos que gerenciam e organizam a equipe do projeto é a de gerenciamento de recursos humanos. (PMBOK®, 2004).

A equipe do projeto é formada por pessoas com funções e responsabilidades concedidas. Para haver um maior comprometimento, as pessoas são envolvidas nos projetos desde o início, participando de parte do planejamento e tomada de decisões.

O poder de decisão do gerente de projetos varia de acordo com a estrutura organizacional. A decisão de qual forma de estrutura organizacional a ser adotada é um dos aspectos importantes do gerenciamento de projeto e deve levar em conta as características do projeto e o ambiente organizacional em que se realizará. Conforme PMBOK® (2004), as três formas básicas de estrutura de projeto são: funcional, matricial e por projetos. Em cada uma há uma variação de autoridade entre o gerente de projetos e o gerente funcional, conforme demonstra a figura abaixo:

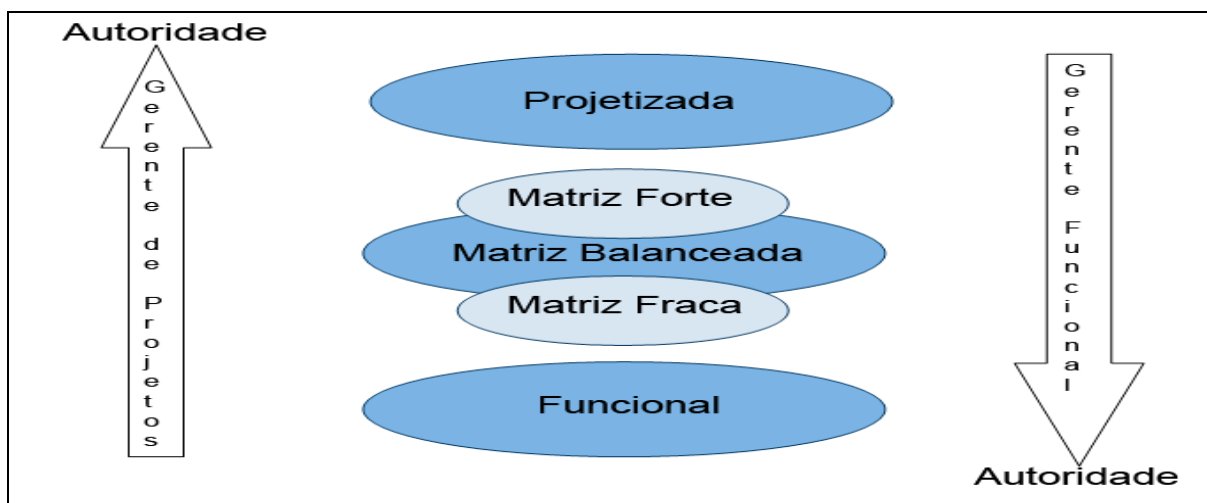


Figura 9: Variação do Nível de autoridade do Gerente de Projetos e do Gerente Funcional. Fonte: Raj (2010, p. 56).

Como alternativas à inflexibilidade da estrutura organizacional funcional ou tradicional surgiram a estrutura projetizada e a matricial. A estrutura matricial é uma combinação da funcional e da projetizada e ainda pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte. Segue descrição, segundo Raj (2010):

- Estrutura funcional: o projeto a ser executado é inserido nos departamentos técnicos da empresa, sendo o gerente funcional deste departamento o responsável pelo projeto.

- Estrutura projetizada: estrutura onde o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo. No entanto, este tipo de estrutura cria uma divisão dentro da empresa.

- Estrutura matricial: combinam as estruturas funcionais e projetizadas para formar uma estrutura mesclada com características de ambas as estruturas. Sob a responsabilidade de gerentes de projetos, em paralelo à estrutura funcional, são criados grupos de projeto. Esses grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. As equipes de projetos passam a ter dois tipos de trabalho, um referente ao setor funcional e outro ao projeto do qual estão participando e prestam contas tanto para o gerente funcional como para o gerente do projeto.

Nota-se que a estrutura matricial pode ser apresentada sob diversas formas. A estrutura matricial fraca é parecida com a estrutura funcional e os gerentes funcionais possuem um maior poder em comparação aos gerentes de projeto. A estrutura matricial forte é semelhante à estrutura projetizada, pois os gerentes de projeto possuem uma maior influência sobre as equipes de projetos do que os gerentes funcionais. Uma terceira estrutura matricial é a estrutura matricial equilibrada, onde os gerentes de projeto e os gerentes funcionais possuem o mesmo nível de influência sobre o trabalho das equipes que executam os projetos.

No quadro abaixo, seguem as vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais do projeto, segundo Raj (2010):

<b>Estrutura</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura organizacional duradoura.</li> <li>- Membros da equipe se reportam somente ao gerente funcional.</li> <li>- Recursos similares são centralizados e os setores são agrupados por especialidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior ênfase ao trabalho técnico do que ao projeto.</li> <li>- Gerente de Projetos não tem autoridade e tem pouca influencia sobre a equipe.</li> <li>- Membros da equipe leais ao gerente funcional.</li> </ul>
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos do projeto mais claros.</li> <li>- Máxima utilização de recursos escassos.</li> <li>- Melhor disseminação das informações tanto horizontal quanto verticalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplicidade de comando - dupla chefia.</li> <li>- Gerentes funcionais com prioridades diferentes das dos gerentes de projetos.</li> <li>- Maior probabilidade de conflitos e duplicidade de esforços.</li> </ul>
Projetizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco da organização é o projeto.</li> <li>- Comunicação mais efetiva do que na organização funcional.</li> <li>- Total autoridade do Gerente de Projetos sobre os membros da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há certeza quanto a realocação após termino do projeto.</li> <li>- Duplicidade das funções exercidas.</li> <li>- Ineficiência no uso dos recursos, em especial dos altamente especializados.</li> </ul>

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens dos tipos de Estruturas.

Fonte: Raj (2010, p. 56).

Constata-se que para um gerenciamento de um projeto efetivo, as equipes do projeto devem estar organizadas segundo uma das estruturas citadas, pois de acordo com cada estrutura, será definida a organização de trabalho do grupo com o objetivo de realizar a entrega do projeto conforme expectativas do cliente.

### 2.3.1 Formação de equipes

Segundo PMBOK® (2004), a equipe de projetos é constituída de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para contribuir com a entrega do projeto. Todos da equipe devem participar do planejamento e tomada de decisões para fortalecimento do compromisso com o projeto. Quanto antes os membros da equipe forem envolvidos, melhor.

O número de integrantes entre as equipes varia de acordo com o projeto e são obtidos de todas as fontes disponíveis, podendo ser de fontes internas ou externas. A disponibilidade da comunicação eletrônica permite a formação de equipes virtuais. (PMBOK®, (2004).

A formação de equipe de projeto não é apenas a união de pessoas destinadas a realizar uma determinada tarefa, segundo RAJ (2010) para criar uma equipe coesa, há fatores como missão, valores, expectativas e normas que precisam ser discutidos, levando-se em conta as metas de desempenho, estrutura organizacional, os papéis e responsabilidades, conhecimentos, habilidades e o desenvolvimento contínuo das equipes.

### 2.3.2 Competências das equipes de projetos

As competências da equipe de projeto estão relacionadas à oportunidade das pessoas trabalharem em conjunto visando atingir os objetivos do projeto. As vantagens de se trabalhar equipe é que as competências funcionais podem ser agrupadas e orientadas para um mesmo objetivo.

Drucker (2001) afirma que:

Só satisfação não é suficiente para criar funcionários responsáveis e orienta que o líder seja criterioso na alocação de pessoal, exija padrões altos de desempenho, forneça aos funcionários as informações necessárias e incentive a visão gerencial. Para ele, desempenho satisfatório não está relacionado a trabalho fácil. Para obter desempenho máximo, as pessoas precisam de atividades que lhes permita usar suas capacidades e que lhes motive aos altos padrões. Os líderes também necessitam desenvolver altos padrões de desempenho para si mesmos.

Nota-se que as organizações estão investindo, através da reorganização do trabalho, em treinamentos e envolvimento das pessoas nos processos decisórios,



na formação de equipes de alto desempenho, o que proporciona aumento da produtividade.

O quadro abaixo, mostra segundo Boyett e Boyett (1999, apud RAJ, 2010, p.73), as diferenças de equipes de projetos tradicionais e equipes de projeto de alto desempenho:

<b>Aspectos</b>	<b>Equipes de projeto tradicionais</b>	<b>Equipes de projetos de alto desempenho</b>
Ênfase no aprendizado	O aprendizado é pouco recompensado.	O aprendizado é altamente valorizado.
Concepção no trabalho	As pessoas tem dificuldade para ver como contribuem para o produto ou serviço final e nunca se envolvem na resolução dos problemas.	As pessoas veem uma conexão direta entre o que fazem e o produto ou serviço final. A resolução de problemas é parte do trabalho de todos.
Papel da gerência	Os gerentes atribuem tarefas, analisam o desempenho e decidem quais serão os procedimentos de trabalho sem a contribuição dos funcionários.	Os próprios funcionários distribuem as tarefas, analisam o desempenho e decidem quais serão os procedimentos de trabalho adotados.
Estrutura organizacional	Existem muitos níveis de gerenciamento e fronteiras nítidas entre gerências e subordinados.	Existem apenas alguns níveis de gerenciamento entre a gerência e subordinados. A organização é muito horizontalizada.
Relacionamento com cliente	As pessoas que trabalham em uma das etapas de uma operação não encaram como seus clientes as que trabalham na etapa seguinte.	Todos tem um cliente interno ou externo e buscam constantemente entender e suprir as necessidades do cliente.
Flexibilidade	A equipe demora a adotar novas tecnologias ou converter tecnologias existentes para novos propósitos.	A equipe explora os progressos tecnológicos e busca encontrar formas inovadoras de utilizar a tecnologia existente.
Trabalho em equipe	As pessoas olham apenas para si mesmas. Os valores, quando existem, dizem respeito apenas aos lucros.	Valorizam-se o trabalho em equipe, a participação, a inovação, a qualidade, tanto quanto os lucros.

<b>Aspectos</b>	<b>Equipes de projeto tradicionais</b>	<b>Equipes de projetos de alto desempenho</b>
Dedicação	Só algumas pessoas se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho da equipe.	Todos se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho da equipe.
Remuneração	Todos recebem as mesmas recompensas financeiras, independente de seu desempenho.	As pessoas são recompensadas de acordo com seu desempenho e/ou da equipe.
Acesso à informação	Gerentes e especialistas técnicos retêm informações. O acesso aos sistemas e aos dados é rigidamente controlado.	Gerentes e especialistas técnicos compartilham livremente as informações. Os sistemas de informação permitem que as pessoas compartilhem prontamente as informações.
Equilíbrio sociotécnico	Tecnologia considerada mais importante que as pessoas.	As tecnologias e as pessoas são tratadas como tendo importância igual na equipe.

Quadro 7: Comparativo entre equipes de projetos tradicionais e de alto desempenho  
 Fonte: Raj (2010, p. 73).

Constata-se que no cenário de alto desempenho há uma mudança de comportamento e papéis em comparação as equipes tradicionais. O líder deve desenvolver a capacidade de liderança de seus liderados, estimulando-os a assumir responsabilidades.

### **3 COMO A LIDERANÇA POSSIBILITA A MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE PROJETOS**

A pesquisa realizada através do levantamento literário de autores renomados sobre o assunto liderança possibilitou identificar as principais teorias de liderança e motivação que contribuem para o estímulo da motivação em equipes de projetos.

Conhecer as teorias de liderança e motivação ajuda no entendimento de como o líder pode motivar sua equipe. Por exemplo, a teoria de Maslow nos ensina que as pessoas não são motivadas pelas mesmas coisas e como as necessidades mudam, uma pessoa não se motiva sempre pelas mesmas coisas.

Para Cavalcanti (2009), a autorrealização é uma necessidade que nunca se satisfaz e que está ligada ao exercício de atividades criativas, à geração de valor pessoal, organizacional e social. Assim, representa interseção entre as necessidades individuais e organizacionais.

Verifica-se que a teoria de Herzberg orienta que cada membro da equipe possui várias necessidades e precisa satisfazê-las ao mesmo tempo e que quase sempre a pessoa não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade.

Combinando a teoria de Maslow e Herzberg, fica claro que as pessoas não são motivadas apenas pela satisfação das suas necessidades fisiológicas e de segurança e que as necessidades não se constroem numa sequência ordenada, as cinco necessidades de Maslow estão sempre presentes. (KONDO, 1994).

Alderfer (1972), em sua teoria das necessidades, ensina os líderes a diferenciar os membros de sua equipe, alertando que cada pessoa possui muitas necessidades e busca satisfazê-las ao mesmo tempo. A motivação de uma ou outra necessidade causará uma satisfação momentânea. Por exemplo, uma situação muito comum nas organizações é a promoção de profissionais com alto desempenho técnico para cargos de liderança sem uma avaliação cuidadosa. Se a questão de ser promovido é um fator motivacional para uma pessoa, ela vai crescer na carreira, caso contrário, irá regredir para uma categoria abaixo, como se socializar com as outras pessoas da equipe.

A teoria de McClelland (1961) divide os fatores motivacionais em três categorias: necessidade de conquistas pessoais, de poder e de conexão. O líder

precisa identificar onde cada pessoa de sua equipe está nas categorias acima para estimular a motivação diferenciada em cada uma.

Vroom (1995) em sua teoria da expectativa mostra o resultado voltado a objetivos. Uma pessoa se motiva, se acredita que um esforço maior resulta em melhor *performance*. De acordo com esta teoria, a quantidade de esforço que uma pessoa exerce em uma tarefa específica depende da expectativa que ela tem de seu resultado.

Os estilos de liderança da teoria X e Y de McGregor (1960) são bem distintos. Na teoria X, o líder dava uma ordem e era atendido, caso contrário alguém era punido. Já a teoria Y possui estilo permissivo, admitindo que seus liderados tenham o máximo de liberdade para fazer o seu melhor.

Percebe-se que um líder que atualmente utilizar apenas a forma de recompensa e punições ou recorrer apenas ao dinheiro para motivar seus liderados não obterá sucesso por muito tempo, pois estamos na era do conhecimento e as pessoas estão conscientes do seu valor e buscando ser consultadas nas suas ideias. A participação em tomada de decisão, o cargo, as metas, a equipe de trabalho coesa tem estimulado mais que o valor monetário.

Por outro lado, a essência da teoria Y não é permissividade. Os liderados da teoria Y precisam de desafios e assumem as responsabilidades com o líder para atingir os resultados da organização. E como vemos nas demais teorias, neste estilo, o líder também precisa entender cada membro da equipe, pois nem todos são motivados da mesma maneira. (DRUCKER, 2002)

Alguns liderados, por exemplo, não se sentem motivados pela responsabilidade da teoria Y, por outro lado, o medo de punição ou o benefício de uma recompensa, o motiva.

Nota-se que conhecer os estilos de lideranças, apresentados no capítulo anterior, é fundamental para que o líder examine os métodos existentes e possa avaliar como aplicá-las de acordo com as situações.

Drucker (2002) afirma que mesmo acreditando na Teoria Y, sabia que era tolice negar o fato de que a recompensa financeira é uma motivação. E que mesmo na forma mais participativa da teoria Y, os líderes podem delegar autoridade, mas nunca responsabilidade geral. A responsabilidade sempre será do líder.

Na convivência com os fatores demográficos, o líder contemporâneo se relaciona com pessoas de muitos países e diferentes culturas e precisa ser capaz de

responder as diferentes necessidades de cada uma. Às vezes estas necessidades são básicas, como apenas a de se sentir importante dentro da organização.

Analisando as teorias motivacionais expostas no capítulo anterior, nota-se que os elementos fundamentais para motivar uma pessoa são tratá-la com dignidade e respeito. Para tanto, os líderes precisam estar o mais próximo possível da sua equipe, reservando um tempo para ouvi-la e buscar meios de contribuir para o bem-estar e felicidade dos membros de sua equipe. Procurando valorizar e reconhecer cada contribuição por mais simples que seja para fortalecer uma gestão baseada no comprometimento e envolvimento.

Segundo Robbins (2002), quando deixamos de falar de fatos ou situações e começamos a considerar pessoas, podemos afirmar que nossa percepção e nosso julgamento das ações de alguém serão significativamente influenciados pelas suposições que fazemos a seu respeito.

Referente ao alto desempenho das equipes, é essencial que o líder forneça as informações necessárias para os seus membros. Somente com informações as pessoas podem monitorar seu desempenho para atingir metas e adquirir responsabilidade por isso.

Drucker (2001) afirma que é fundamental para os membros da equipe saberem como seu trabalho influencia a missão geral da organização, pois esta informação ajuda a adquirir uma visão gerencial, o que motiva à responsabilidade e ao desempenho máximo. Através da visão gerencial, o liderado entende o quanto seu trabalho é importante para sobrevivência da organização, despertando orgulho e desejo de alcançar o desempenho máximo.

Constata-se que os princípios da liderança não mudaram, comparando a liderança do passado e analisando as novas abordagens das teorias, que seguem para o próprio aprendizado e também não foram anuladas as responsabilidades de um líder. Novos desafios surgiram e algumas teorias que funcionavam na motivação de pessoas, tornaram-se insuficientes. Segundo Drucker (2001), não podemos apenas olhar pelo retrovisor em busca de soluções para o presente, pois embora o passado nos dê referência, é o futuro que nos dá direção.

Segundo Drucker (1974, apud COHEN, 2010, p. 187), os principais fatores que geram motivação nos membros das equipes de projetos são:

- Trabalhar com pessoas que tratam os outros com respeito;
- Trabalho interessante, reconhecimento pelo bom trabalho;

- Oportunidade de desenvolver habilidades;
- Trabalhar com pessoas que sabem ouvir;
- Oportunidade de pensar por conta própria, não só seguir instruções;
- Ver resultado do trabalho;
- Trabalhar com líderes eficientes;
- Trabalho que não seja fácil demais;
- Ter informação do que esta acontecendo.

Constata-se que as equipes precisam ser treinadas e orientadas, pois um dos principais obstáculos ao progresso é a falta de visão dos membros da equipe em visualizar a necessidade de colaboração. (GOLDSMITH; HESSELBEIN, 2010).

Estes autores também afirmam que o líder deve estimular que os membros da equipe saibam de forma clara suas responsabilidades, as decisões pelas quais são responsáveis e aquelas que deve envolver outras pessoas. Esta redefinição das responsabilidades deve começar pelo líder, que deve beneficiar a influencia sobre o controle e o compromisso sobre a observância.

Nota-se que a principal mudança está em tratar a equipe como parceiros, pois parceiros não recebem apenas ordens, precisam ser persuadidos. Conforme Goldsmith e Hesselbein (2010), "uma equipe de alta *performance* não é uma equipe sem líder, mas uma equipe de líderes."

Segundo Cohen (2010), esta nova abordagem que sugere o auto direcionamento não cancela as responsabilidades do líder, porque na verdade, nenhum líder pode delegar responsabilidade, ele só pode delegar autoridade. Delegar a um liderado autoridade para executar uma tarefa ou liderar uma organização sob sua autoridade e responsabilidade geral não muda essa situação. O líder é e sempre será responsável por tudo o que sua organização e seus membros fazem ou deixam de fazer.

Nota-se que o princípio da liderança não mudou, mas então, o que mudou?

### 3.1 DESAFIOS ATUAIS DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Nota-se que o aumento da competitividade entre as organizações em nível mundial, onde o desafio dos lideres neste contexto é globalizar as operações da organização para competir na aldeia global, gerenciar as diversidades nas equipes

de projetos, sustentar o comportamento ético e praticar inovações tecnológicas no ambiente de trabalho.

Motta (1999, apud CAVALCANTI, 2009 p. 17) afirma que, na organização do século XXI, o homem não aceitará ser mais tratado apenas como uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar do processo decisório e dos lucros ou resultados da empresa, como também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior.

Verifica-se que o entendimento da necessidade de mudança no comportamento da liderança não deve acontecer apenas por parte das organizações. Os líderes também precisam descobrir que seu papel mudou e que terão de assumir novas responsabilidades voltadas não apenas para a obtenção metas da empresa, como também orientadas ao desenvolvimento de pessoas.

Sendo assim, os líderes do futuro poderão ser os mesmos líderes do presente desde que façam uma mudança pessoal interna, voltada para os valores, princípios e caráter. (COVEY, 1997).

Schein (1985), afirma que um dos pontos essenciais para as organizações competirem em mercados globais é o entendimento das diferenças entre as culturas. Os líderes passam a ter o desafio de motivar essas equipes, comunicando com pessoas de diferentes características, valores e línguas, observando que cada cultura pode possuir uma noção de responsabilidade variada (algumas mais coletivistas ou individualistas).

Com a globalização houve também o aumento da frequência que os profissionais mudam de emprego ao longo de suas carreiras. Drucker (1999) afirma que o desenvolvimento de pessoas, na sucessão de líderes, ainda é frágil nas novas organizações, pois quase sempre se baseiam em critérios irrelevantes. As promoções acabam sendo realizadas com base na competência técnica ou com o mesmo perfil do gestor, deixando de olhar talentos importantes de pessoas com perfil gerencial.

Entende-se que os líderes precisam observar o desempenho da sua equipe e desenvolver um plano de retenção de talentos, pois reter um bom profissional é tão importante quanto desenvolvê-lo e capacitá-lo. É de responsabilidade da organização, estudar e por em pratica um plano de desenvolvimento interno que promova a realização pessoal, evitando a perda de profissionais para o mercado ou

promoções indevidas de bons técnicos para cargos de liderança, sem desenvolvimento de suas habilidades, capacidades e conhecimentos.

Outro desafio enfrentado pelos líderes é de questões éticas, como roubo, abuso sexual, assédio moral, problemas ambientais, comparação de renda entre os liderados, entre outros. Para minimizar este problema, as organizações elaboram um código de ética, orientando sobre o que é certo e errado para que todos os funcionários saibam do padrão de conduta adotado na empresa. (RAJ, 2010).

As novas tecnologias e formas de trabalho também geram desafios para os líderes. O modo alternativo de trabalho é o teletrabalho, que é a prática de se trabalhar de casa e se comunicar com os membros da equipe por teleconferência. Apesar de proporcionar flexibilidade no horário, economia de tempo e custo para o deslocamento e o fato de poder contar com o conforto de casa, a desvantagem está na ausência de reuniões presenciais que ocasiona na falta de sinergia na equipe de projeto.

Dentre as diversidades mais frequentes (de cultura, gênero, idade, religião, habilidade, personalidade, *status* social), ocasionadas pela globalização, esta pesquisa destaca a diversidade de idade nas equipes de projetos, pois as diferenças em atitudes e valores entre as gerações são significativas e os líderes precisam conhecer as características de cada geração para poder estimular a motivação em cada membro da equipe.

Raj (2010) explica que à medida que as empresas diminuem seus níveis hierárquicos, as pessoas mais velhas que ocupavam cargos antigos, passam a atuar mais próximas as pessoas jovens e as diferenças de atitudes e valores entre elas requer atenção da liderança para integrá-las em uma equipe coesa.

### 3.2 CONFLITOS DE GERAÇÕES NAS EQUIPES DE PROJETOS

Há algum tempo atrás as pessoas passavam por etapas bem definidas de experiências na sua vida. Geralmente estudavam até 20 anos e se aposentavam aos 60 anos. (OLIVEIRA, 2012).

Atualmente, as pessoas de 60 anos não são mais consideradas fora do mercado de trabalho, pois continuam inovando, aprendendo e colaborando com as organizações. Por outro lado, os jovens estão começando sua vida profissional cada



vez mais tarde, procurando construir uma carreira sólida. A consequência é a diversidade de gerações nas equipes de projetos.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), atualmente existem quatro gerações interagindo no mesmo ambiente de trabalho, cada uma possuidora de características, valores e princípios diferentes, trazendo preferências e necessidades diferenciadas. A descoberta e compreensão destas características e preferências são de grande importância para que os líderes consigam preparar o ambiente de trabalho, buscando o melhor de cada geração para as organizações.

Geração é o conjunto de pessoas nascidas em uma mesma época. A classificação geracional varia um pouco para diferentes autores. Conforme Oliveira (2012), podemos considerar *Belle Époque* (conhecidos também como Veteranos), as pessoas nascidas entre 1920 e 1930; *Baby Boomers*, entre 1940 e 1950; a geração X, entre 1960 e 1970; a geração Y entre 1980 e 1990 e geração Z, 2000 e 2010.

As gerações mais antigas como os Veteranos e *Baby Bombers*, são formais, apreciam o comprometimento e lealdade, na busca por *status* e reconhecimento profissional, são políticos e formam alianças objetivando alcançar metas. A geração X prefere certa informalidade, e buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional; Já os profissionais da geração Y, são extremamente informais, imediatistas, agitados, impacientes e questionadores. (Periscinoto, 2008).

Constata-se que diversos fatores são considerados para entender o surgimento de tantas gerações interagindo no mesmo período, conseqüentemente, no mesmo ambiente de trabalho, como o aumento da expectativa de vida e o crescimento populacional em todo planeta, este último por redução de taxas de mortalidade ou elevado nível de fecundidade.

Cada geração é resultado da educação que recebeu de seus pais e também da relação com o ambiente e a sociedade. As últimas revoluções, como o surgimento da internet e a era digital, por exemplo, influenciaram o comportamento das pessoas refletindo no mercado de trabalho. (Periscinoto, 2008).

Segundo Oliveira (2012), as gerações estão vivendo um momento de rompimento total, em que os mais velhos não entendem os mais jovens, que por sua vez, os julgam absolutamente lentos e desconectados da realidade atual. Os jovens da geração Y são mais práticos e não se prendem aos valores que serviram de referência para a criação da realidade atual.

Constata-se que o desafio atual da gestão de pessoas é sem dúvida integrar a geração Y nas organizações, evitando conflitos com as outras gerações que fazem parte das equipes de projetos. O líder precisa ponderar sobre a melhor forma de gerir equipes com diversidades de gerações, buscando maneiras de destacar as qualidades que cada geração pode oferecer.

Periscinoto (2008) explica que mais do que evitar conflitos é necessário uma política de recursos humanos que entenda que a geração Y pode trazer um excelente ganho de produtividade. Esta geração necessita de estímulos para desafiá-la a oferecer o que tem de melhor, que é a ousadia, a criatividade, a facilidade para realizar tarefas múltiplas e o espírito questionador. Para extrair ao máximo as potencialidades dessa geração, é necessário abrir-se ao diálogo. Fazê-los entender é muito mais adequado do que simplesmente mandar.

Ainda afirma que apesar da capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, a geração Y por outro lado tem dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo. Para resolver este problema, uma das alternativas que os líderes podem buscar é, por exemplo, dividir um projeto mais longo em etapas curtas, com metas e prazos predefinidos, para que os resultados sejam obtidos com maior rapidez.

Nota-se que há a necessidade de orientação e um *coaching* mais próximo dos membros mais jovens da equipe, o que diverge com o comportamento dinâmico da geração Y. Esta geração quer firmar uma via de mão dupla de aprendizado, buscando a troca de conhecimentos num clima de cordialidade e colaboração. Além disso, há a ânsia de praticarem o que pregam e serem coerentes com seus discursos, além de que cumpram as promessas estabelecidas. Possuem altas expectativas em relação à liderança, diferentemente das gerações anteriores, mais independentes. (WADA; CARNEIRO, 2010).

Oliveira (2011, p.15) orienta que,

Dentre as ações práticas que as empresas podem tomar para receber bem e fazer a integração entre as gerações, três conceitos devem ser respeitados: desenvolver, potencializar e conectar. O primeiro deles implica principalmente conhecer e identificar o déficit de conhecimento que esse jovem profissional trás ao vir da universidade. É preciso descobrir quais competências estão faltando e gerenciar suas expectativas. A partir disso, é possível criar meios para estimular os recém-chegados. Algumas ferramentas podem ajudar nessa hora, como o *e-learning* e a própria prática diária.

Na concepção de Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y necessita de elogios e reconhecimento do líder para manter a motivação no trabalho e a falta destes tem como consequência a falta de compromisso com o trabalho e trocas frequentes de empresa. As autoras ainda enfatizam alguns pontos importantes quanto às estratégias a serem aplicadas com a geração Y:

- procurar entender o que impulsiona seus liderados;
- elogiar sempre que possível, dar recompensas tangíveis e *feedbacks* imediatos;
- fazer com que eles entendam o que a organização espera deles e entender o que eles esperam da organização;
- trabalhos em equipe;
- realizar pequenas reuniões com os liderados, individualmente ou em grupo;
- demonstrar o quanto é importante aprender com os erros;
- criar sistemas de monitoria e misturar pessoas da geração Y com as outras gerações, visando melhorar a interação da equipe;
- reconhecer e valorizar suas habilidades tecnológicas de comunicação para criar novas oportunidades para a empresa;
- utilizar suas habilidades sociais e a capacidade de trabalhar em equipe.

Constata-se que os gestores devem administrar as diferenças, respeitar e aproveitar as melhores características de cada geração, compartilhando sua experiência com os liderados jovens, que estão em plena transformação, sem endeusá-los, rebaixá-los ou abandoná-los para que possam ser o protagonista de seus futuros.

## 4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE PROJETOS

Entende-se que a necessidade universal do ser humano é o senso de importância, é a pessoa se sentir importante. Isto faz com que seja imprescindível que o líder compreenda isto e busque manter o sentimento de importância individual entre seus liderados.

O líder não consegue fazer as pessoas se sentirem importantes apenas dando ordens. Ele precisa entender que a forma correta de influenciar seus liderados em um ambiente cada vez mais complexo, com muitos desafios novos e no qual seus liderados precisam ter a própria importância reconhecida. (GOLDSMITH; HESSELBEIN, 2010).

Nota-se que estimular o comprometimento da equipe de projeto é um fator fundamental, através dos estímulos o líder poderá criar um sentimento de valorização dos membros de sua equipe e transformar esse sentimento em crescimento para a organização. Porém, se o líder não observar os valores de cada pessoa, poderá causar uma ruptura irreparável de relacionamento para a organização.

Nem sempre os subordinados sabem trabalhar bem, nem sempre trabalham tão arduamente quando necessário e não estão automaticamente atentos ao sucesso da unidade ou organização. O fato é que há uma interdependência entre líderes e muitas outras pessoas, especialmente seus seguidores. Eles afetam e são, por sua vez, afetados por aqueles com quem precisam trabalhar. O elemento fundamental é a influência que o líder exerce sobre os outros e a influência que eles recebem de volta. Por essa razão, podemos pensar na liderança como um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de forma específica. Influência é qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra pessoa. (COHEN, 2010, p. 254).

De acordo com Drucker (2001), são líderes mais bem-sucedidos aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade e alguns conceitos típicos dos líderes carismáticos, como:

- Liderar, não gerenciar.
- Conhecer os liderados.
- Tratar cada pessoa de forma diferente, dependendo do que motiva cada uma.

- Tratar cada grupo de forma diferente, dependendo do que motiva cada um.
- Liderar pessoas e grupos de modos diferentes, em diferentes momentos, dependendo da situação;
- Os liderados necessitam conhecer e acreditar na missão da organização.

Além de conhecer as pessoas e suas diferenças, fazer da diversidade uma prioridade organizacional é uma qualidade da liderança que motiva as pessoas e cria um ambiente de integração de valores culturais. (KENNEDY, 2008).

Nota-se que outro fator importante é a comunicação clara e objetiva. A política de portas abertas deve ser incentivada a todos os liderados, assegurando que todos podem expressar suas opiniões, sentimentos e pensamentos, dentro do bom senso, sem preocupação com possíveis retaliações. Saber ouvir é tão importante quanto falar. Cada pessoa tem sua opinião que deve ser respeitada, assim como suas perspectivas sobre cada assunto e isso deve ser devidamente valorizado e discutido positivamente para se chegar a um consenso.

O líder deve manter constantemente o diálogo de desenvolvimento, através de *feedback*, que é uma importante ferramenta de motivação, principalmente o positivo. Com a prática do *feedback*, é possível que o líder corrija desvios e destaque os bons trabalhos, demonstrando real interesse pelo liderado, conscientizando-o de suas forças e fraquezas. Isso mantém uma atmosfera de confiança, segurança e integração. (CHIAVENATO, 2000).

Para Kennedy (2008), o líder deve assumir a responsabilidade pessoal como um valor essencial nas tomadas de decisões e buscar apoiar, inspirar e encorajar a equipe a assumir a responsabilidade pessoal, liderando pelo exemplo e orientando e reconhecendo as ações das pessoas de forma construtiva.

Constata-se que todas as realizações, sejam individuais ou da equipe, devem ser reconhecidas e elogiadas pelo líder. Os liderados devem estar cientes de que seus esforços permitiram os resultados e devem sentir-se altamente prestigiados na equipe. É dever do líder, mostrar ao liderado que o trabalho foi realizado da forma esperada, o que desperta o sentimento de autorrealização nas pessoas.

Estabelecer o mutualismo como mediador final, segundo Kennedy (2008) traz um novo guia para as decisões, resoluções de problemas, produtos, serviços, programas e geração de lucros, onde todos se beneficiam e ninguém é prejudicado.

O que exige uma mudança na rotina de avaliação de nossas ações, comportamentos, decisões, pensamentos e novas ideias com uma inspeção criteriosa de suas implicações e benefícios para todos os envolvidos.

Kennedy (2008) explica que esta necessidade surgiu de erros, ganâncias, exploração e consequências não intencionais do passado, onde muitos líderes se tornaram bons em gerar retornos rápidos sobre os investimentos, mas suas decisões tiveram influência devastadora nas organizações e na vida dos outros. Três lições de lideranças aprendidas podem ser destacadas:

- O líder deve ouvir as contribuições, mas decidir por si mesmo qual é o certo a fazer.
- Preservar a dignidade humana em todas as situações.
- Depositar a confiança nas pessoas, pois elas possuem as respostas.

Martin Luther King (1986, apud GOLDSMITH; HESSELBEIN, 2010, p. 327) confirma a importância desta sabedoria: "Estamos todos presos em uma rede inescapável de mutualidade, amarrados em um único tecido do destino. O que afeta um diretamente, afeta a todos indiretamente."

Entende-se que liderança é um ato de influência e para influenciar o comportamento de outras pessoas é preciso ter um bom perfil de liderança.

Desenvolver as equipes de projetos, criando um ambiente motivador que resulte em altos níveis de *performance*, produzindo satisfação às pessoas e à organização, a curto e longo prazo, é preciso considerar os estilos de liderança, priorizando atividades e atitudes que promovem comportamentos positivos nos liderados. Além dos fatores já citados neste capítulo, Chiavenato (2000) destaca outros fatores que despertam a motivação nas pessoas através da liderança:

- Estabelecer objetivos claros: O trabalho em equipe e sua importância precisam estar claros para todos os colaboradores. Cabe ao líder propor metas desafiadoras e ao mesmo tempo tangíveis para que os colaboradores possam dar o melhor de si, compreendendo seu papel, suas responsabilidades e os objetivos que se busca alcançar.
- Poder e autonomia: A equipe precisa se sentir confiante, que tem os melhores integrantes e que é capaz de superar os obstáculos, atingindo os objetivos. O respeito mútuo e a conscientização do papel de cada um faz com que todos compartilhem as responsabilidades, ajudando-se mutuamente, interagindo entre si e tomando a iniciativa para vencer os desafios. Os regulamentos, as

políticas e processos devem ser disseminados entre todos para permitir a execução das atividades com facilidade. Sempre que possível, os liderados devem ser incentivados a identificar, desenvolver e aprender novas habilidades. Com isso, cria-se uma sensação de poder e autonomia individual e coletiva.

- **Moral:** O líder deve sempre promover o bom relacionamento do trabalho da equipe, e deve transmitir a todos o seu orgulho em ser membro desta equipe. Além disso, deve manter a confiança e o empenho, demonstrando sempre otimismo em relação ao futuro, independente das adversidades. Estas atitudes transmitem confiança e segurança à equipe, elevando o moral e incentivando os demais membros.

- **Sugestões para melhoramento:** A empresa/liderança deve incentivar os programas participativos. Reuniões/Opções de captar a opinião do funcionário são importantes. Essas sugestões devem ser avaliadas e as sugestões devem ser consideradas e premiadas para que não caiam em descrédito.

- **Promoção e crescimento na organização:** As grandes e médias empresas tem adotado uma política de redução de níveis hierárquicos. Com isso, fica cada vez mais difícil motivar ou reter talentos aplicando promoções e oferecendo crescimento dentro das organizações. No entanto, pode-se contornar este problema adotando uma carreira Y que consiste em promover a consultor ou especialista um profissional que desempenha funções além de atividades técnicas ou administrativas corriqueiras. O consultor ou o especialista desempenha atividades de apoio que necessitam de conhecimentos especializados onde a atuação é feita de forma independente ou até com um líder técnico associado a uma equipe deste tipo de colaborador.

- **Colegas:** Um líder pode promover um ambiente saudável e agradável que permita que se criem vínculos de amizade entre os liderados. Almoço de integração, *happy hour*, atividades de lazer conjunto, incentivo a práticas de ginástica laboral são exemplo de atividades que podem aumentar a interação dos liderados e favorecer vínculos de amizade.

- **Benefícios:** Geralmente são motivadores temporários. Precisam estar alinhados às funções equivalentes dentro e fora da organização. A organização e a liderança precisam sempre estar atentas às necessidades da equipe e promover a disponibilização de benefícios à medida que os interesses forem se modificando.

- Trabalho interessante: Desafiar, dar autonomia para decisões e variar as tarefas. Os liderados precisam sentir-se desafiados a elaborar uma nova estratégia a cada novo projeto. Algo que nunca fizeram e com um grau de dificuldade maior do que qualquer trabalho já desenvolvido anteriormente. Com isto se sentirão estimulados ao ato de liderar, além de ser um treinamento para os que desejam e tenham potencial para algum posto de gestor de projetos.

- Segurança: Nos dias de hoje, nenhum liderado consegue sentir-se estável no emprego. É importantíssimo demonstrar que só há lugar para profissionais competentes e que busquem a excelência e qualidade em seu trabalho. Dessa forma, conseguimos conquistar a confiança de nossos clientes, gerando novos projetos e mantendo a continuidade dos negócios.

- Desenvolvimento Pessoal e Treinamento: Sempre que possível, é importante disponibilizar oportunidades para aprimorar conhecimentos e habilidades associadas ao cargo. Elevando a capacitação técnica e administrativa das pessoas, aumenta-se a autoestima na medida em que elas passam a considerarem-se mais capazes no exercício de suas funções. Além disso, o fato de participarem de um treinamento faz com que acredite que a empresa está interessada em seu crescimento por serem competentes ou por terem potencial, o que desperta a motivação. Podemos também considerar que esta é uma forma de manter um bom currículo, aumentando a empregabilidade interna ou no mercado. O treinamento é, com certeza, o ponto forte de toda política de recursos humanos, nas empresas que queiram motivar seus funcionários. A liderança direta tem por obrigação identificar e planejar as necessidades de treinamento de sua equipe, bem como promover todos os recursos necessários para seu aprimoramento.

- Remuneração: Salário não desperta motivação nas pessoas por muito tempo, porém uma remuneração abaixo da média de mercado ou de outros colegas da mesma organização que exercem funções parecidas sem diferenças de desempenho é um dos principais fatores desmotivadores. As organizações devem desenvolver constantemente pesquisas de mercado, como ferramentas de apoio para realizar a gestão de remuneração, procurando manter sempre a empresa competitiva. Devem utilizar para isso, empresas do mesmo ramo de atividade, porte e, se possível, localização geográfica.

Constata-se que os pontos fortes que as organizações precisam aproveitar são o conhecimento e experiências do passado e ao mesmo tempo, serem



adaptáveis e dispostas a aceitar as mudanças sobre o desenvolvimento de líderes. O que forma um bom líder não é mais somente a educação da sua inteligência, precisa de algo espiritual e ético adicionado a sua instrução. Segundo Kennedy (2008, p. 327), "Os grandes líderes começam de dentro e movem-se para fora."

## 5 CONCLUSÃO

Ao escolher o tema desta monografia existia uma noção da importância do líder na motivação de equipes de projetos, resultando em uma ligação direta com o desempenho. Entretanto a oportunidade de pesquisar e analisar o assunto proporcionou um resultado surpreendente de uma realidade complexa, rica e repleta de desafios a serem superados pelos líderes em qualquer organização.

Com base nas pesquisas realizadas, nota-se que o momento em que vivemos de mercados globais, tecnologia da informação, ambientes de incertezas, concorrências acirradas, preocupação com qualidade, fusões e aquisições de empresas, informações em excesso, estresse, envelhecimento da população, frequência e a capacidade de mudar de emprego ao longo da carreira, evolução da consciência humana e tantas outras questões que nos levam a acreditar que se o único desafio fosse apenas a globalização, a vida dos líderes seria mais simples.

Constata-se que frente a tantas mudanças, as pessoas e organizações estão refletindo sobre o significado de seus papéis e ampliando a consciência da necessidade de mudança no comportamento da liderança.

A liderança baseia-se na atividade de influenciar pessoas fazendo-as dedicar-se espontaneamente ao alcance dos objetivos do grupo. O líder utiliza o processo de comunicação para influenciar os membros da equipe em direção a obtenção de metas definidas, equilibrando os objetivos da organização e os objetivos pessoais de cada liderado. Nem sempre os objetivos individuais convergem para os objetivos do projeto ou organizacionais, cabe a cada um fazer a sua parte para minimizar os conflitos e buscar seu próprio desenvolvimento, mas cabe, em especial ao líder, atuar no sentido de produzir um ambiente favorável que estimule a motivação e, conseqüentemente, aumente o desempenho da equipe.

A motivação de equipes está relacionada diretamente com a liderança. Tendo em vista que a motivação é essencial para o desempenho organizacional, a liderança assume um papel vital dentro das organizações modernas.

Conforme pesquisado nos capítulos anteriores, pode-se afirmar que, apenas a satisfação no trabalho não motiva o desempenho das pessoas, o líder precisa dar atenção à alocação de pessoal (para evitar, por exemplo, promoções malsucedidas), exigir altos padrões de desempenho (atividades que possibilitem à pessoa usar sua

capacidade física e intelectual) e fornecer as informações necessárias para execução das atividades, num contexto maior que possibilite ao liderado entender o valor do seu trabalho para a organização.

Desta forma, a equipe sente orgulho do resultado do seu trabalho e quando as pessoas estão motivadas pelo desempenho máximo, geralmente assumem responsabilidades e assumindo mais responsabilidades, necessitam menos de supervisão. O líder precisa acompanhar o desenvolvimento dos seus liderados, treinando-os para que se tornem futuros líderes. Este desenvolvimento gera autoconfiança, orgulho, motivação e é uma oportunidade de experiência em liderança.

As teorias expostas no capítulo 2 servem de incentivo para examinar alguns aspectos da natureza humana, gerando entendimento de como estimular a motivação nos membros das equipes de projetos. Porém, para que este conhecimento gere resultados, o líder deve agir de forma autêntica ao reconhecer o valor de cada um de seus liderados.

As diversidades nas equipes de projetos devem ser compreendidas como oportunidades de inovação, mas é necessário que o líder esteja preparado para ouvir mais seus liderados, observando as características de cada um para utilizar as ferramentas adequadas que permita integrar as pessoas formando uma equipe cada vez mais coesa.

No capítulo 3, foi destacada a diversidade de idades nas equipes de projetos, consequência do aumento da população e expectativa de vida. Este encontro de até quatro gerações, no mesmo ambiente de trabalho, desafia os líderes na questão de como motivar cada uma destas gerações, saber o que esperam da organização e o que valorizam.

Os conceitos de *mentoring* e *coaching* apresentam resultados satisfatórios no desenvolvimento e formação de novos talentos, pois uma das principais dificuldades de um líder que atua em grupos com diversidade de gerações é estimular o comprometimento das novas gerações com o trabalho, fazendo-as entender que somente se arriscando e possivelmente cometendo falhas é que se adquire experiência e é essa experiência que gera o engajamento e comprometimento com a carreira. Portanto, o papel do líder é manter a integração das pessoas, buscando apoio dos veteranos no desenvolvimento dos mais jovens e proporcionando crescimento para toda equipe.

Muitas teorias explicam o processo de liderança, conforme algumas apresentadas nesta pesquisa, dentre elas, merece ênfase especial a teoria da liderança situacional, onde o estilo de liderança se ajusta a situação, dependendo do nível de maturidade das pessoas e o contexto no qual está inserido.

A modificação no comportamento da liderança, com objetivo de se adaptar a velocidade e complexidade das mudanças, é um processo lento. A ideia é que seja uma prática do dia-a-dia e que por meio da aprendizagem e das experiências de desenvolvimento da vida profissional e pessoal, o líder desenvolva suas habilidades e domine a influencia positiva.

Se antigamente, bastava ao líder dar uma ordem e ela era obedecida, caso contrário, haveria punição. Hoje, o líder precisa divulgar aos membros da equipe o significado do seu trabalho, nutrindo em cada pessoa o sentimento de importância. Se antes, havia o sentimento de superioridade por parte do líder, hoje precisa liderar através de exemplos, criando um comprometimento de todos com a responsabilidade pessoal, envolvendo a equipe nas decisões e acima de tudo, respeitando a dignidade e igualdade das pessoas em qualquer situação.

Diante do exposto, conclui-se que, independente do estilo de liderança, o importante é que o líder seja eficaz em suas atividades, seguro em suas decisões, sensível no entendimento dos anseios dos que o rodeiam, respeitando e entendendo as diferenças existentes entre todos os integrantes da equipe e que neste cenário crescente de complexidades, consiga empregar uma tática de influencia apropriada a cada situação e, acima de tudo, no momento adequado buscando alta *performance* para atingir as metas organizacionais sem perder o foco na motivação das pessoas.

Conhecimento em gerenciamento de projetos abrange uma liderança focada em resultados, visando atingir as metas com menor tempo e custo possíveis, sem deixar de reconhecer o valor e a importância das pessoas. Sem elas, não haveria projetos e muito menos resultados.

Esta pesquisa não visa definir ou defender um critério específico para o desenvolvimento e a motivação das equipes de projeto, mas servir de início para novas pesquisas que contribuam para ampliar o entendimento dos conceitos e práticas no campo de gestão de pessoas e desenvolvimento de liderança.

## REFERÊNCIAS

ALDERFER, Clayton. P. **Existence, relatedness and growth: human needs in organizational setting**. New York: Free Press, 1972.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J.S. **The managerial grid**. Houston: Gulf, 1964.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COHEN, William A. **A liderança Segundo Peter Drucker: novas lições do pai da administração moderna**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COVEY, Stephen. **Três funções do líder no novo paradigma**. In: **O líder do futuro**. Org. por The Peter F. Drucker Foundation. 3. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 159 -168

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1974.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 1999.

\_\_\_\_\_. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 2002.

GOLDSMITH; Marshall; HESSELBEIN, Frances **A nova organização do futuro: visões estratégicas e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administração**. São Paulo: ERU, 1977.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 1959.

KENNEDY, Debbe. **Putting Our Differences to Work: The Fastest Way to Innovation, Leadership, High performance**. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2008.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MASLOW, Abraham. **Eupsychian management: a journal**. Homewood: Irwin-Dorsey, 1965.

MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, David C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MCGREGOR, Douglas. **Aspectos humanos da empresa**. 2. ed. Portugal: Livraria Clássica Editora. 1960.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

\_\_\_\_\_. **Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

PALLESI, Roberto. **Apostila do Curso MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS - Competências Gerenciais** - São Paulo: Faculdade de Informática e Administração Paulista, 2008.

\_\_\_\_\_. **Apostila do Curso Competências Gerenciais: Liderança e Motivação**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

\_\_\_\_\_. **Apostila do Curso Gestão de Projetos**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.

PERISCINOTO, Alexandra. **Geração Y chega ao Mercado de Trabalho**. Portal Administradores, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461>>. Acesso em 13 de abr. 2013.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide**. 3 ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAJ, Paulo P. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SHINYASHIKI, Roberto. **Revolução dos campeões**. 46 ed. São Paulo: Gente, 1995.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1995.

VROOM, Victor H; YETTON, P. W. **Leadership and decisionmaking**. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.

WADA, Kyoko; CARNEIRO, Arruda. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais**. Contribuciones a la Economía. Málaga, 2010. Disponível em: < <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

YUKL. G. **Leadership in organizations**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.