

<http://dx.doi.org/10.15202/19811896.2016v21n41p11>

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

José Luiz Fernandes¹

Eduardo Linhares Qualharini²

Andréa Sousa da Cunha Fernandes³

Fernanda Malamace de Azevedo Pinheiro⁴

RESUMO

Em uma organização ou em um projeto, não é suficiente que o líder possua apenas habilidades técnicas e gerenciais. É necessário também que ele lidere e motive constantemente os profissionais. Quanto mais motivados, melhor será o desempenho da equipe, agregando real valor à empresa ou ao projeto e, conseqüentemente, ao mercado. Sendo assim este trabalho visa discutir a liderança na gestão de projetos como fator crítico para o sucesso, uma vez que estes projetos representam o meio para a realização da estratégia de negócios da empresa.

Palavras-chave: Liderança. Gerenciamento de projetos. Motivação.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION IN ORGANIZATIONS WITH PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

In an organization or a project, it is not enough that the leader has only technical and managerial skills. It is also necessary that he lead and constantly motivate the professionals. The more motivated, better team performance, adding real value to the company or the project and hence the market. Thus the article discusses the leadership in project management as a critical success factor, as these projects represent the means of achieving the company's business strategy.

Keywords: Leadership. Project management. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual de negócios das organizações está sofrendo grandes mudanças. A concorrência profissional está cada vez mais agressiva e os profissionais precisam demonstrar

¹ Pós-doutor em Engenharia Nuclear pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
jlui fernandes@gmail.com

² Pós-doutor em Produção Civil pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
qualharini@poli.ufrj.br

³ Mestrado em Química Orgânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
andreascunha@gmail.com

⁴ Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
fefemalamace@hotmail.com

suas melhores competências para permanecerem nas empresas e não se tornarem substituíveis.

Seguindo essa linha, o tema da liderança tem ganhado espaço em diversos setores da sociedade como uma importante ferramenta para o sucesso do trabalho. Entretanto, a habilidade de liderança não é uma prerrogativa de pessoas que ocupam cargos de decisão, mas a eles é cada vez mais importante e necessária.

Para Hunter (2004), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Partindo dessa premissa, aos líderes do século XXI é indispensável a habilidade de influência e de motivação dos liderados.

O objetivo deste trabalho é apresentar a importância da liderança e da motivação no contexto organizacional atual e a sua relação com o gerenciamento de recursos humanos nos projetos dessas empresas, sendo uma das fontes do atingimento de metas e objetivos.

Ter o conhecimento das habilidades necessárias para ser um líder e trabalhar essas habilidades junto com outros conceitos importantes para o sucesso do projeto é o ponto chave e a motivação deste trabalho.

2 LIDERANÇA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo Cavalcanti e outros (2006), definir liderança não constitui uma tarefa simples, sendo mais fácil reconhecer quem a possui do que a definir. De acordo com a autora, a definição mais utilizada aponta a capacidade de influenciar pessoas ou grupos.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, a saber: liderança como um fenômeno de influência interpessoal, liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo, liderança como uma relação funcional entre líder e subordinado e liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de várias situações.

A partir do enfoque dado ao conceito de liderança pelos autores é notado que os mesmos tratam com palavras diferentes, mas com sentido igual, a necessidade dos líderes sensibilizarem àqueles que estão a sua volta para se enquadrarem nas mudanças e acreditarem nas estratégias montadas, confiando na liderança e dedicando-se ao máximo às tarefas definidas.

Para isso o líder precisa trabalhar suas habilidades pessoais, sua rede de relacionamento e seus conhecimentos pessoais, promovendo um aprendizado contínuo que o instigue a rever suas ideias e pensamentos de acordo com as exigências do mercado e das tendências mundiais, pois suas ações de mudança devem ser pautadas em visões futuras. A relação de confiança entre líder e liderados também deve existir e, para tal ação, o líder deve influenciar na elevação da moral da equipe não deixando a acomodação aparecer até que se alcancem os objetivos traçados.

2.1 Teorias de Liderança

Segundo Chiavenato (2003), podemos destacar três teorias de liderança dentre as diferentes que existem: a teoria de traços de personalidade, a teoria de estilos de liderança e a teoria situacional. Cada teoria possui características únicas como, por exemplo, as marcas de personalidade possuídas pelo líder na teoria dos traços, as maneiras e estilos de se comportar

adotados pelo líder na teoria dos estilos e a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação na teoria situacional.

2.1.1 Teoria dos traços

Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade e, por isso, essa teoria dá ênfase às características pessoais do líder. O líder seria aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas, sendo esses traços natos e oriundos da genética, ou seja, os líderes já nascem com o perfil de liderança.

De acordo com Chiavenato (2003), em geral, os traços característicos de personalidade que definem um líder podem ser especificados como traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa.

É inegável que certas características de personalidade são importantes para a predisposição do exercício da liderança, mas não ficou comprovado que elas assegurem o sucesso de um líder. Além disso, a teoria foi criticada pois, entre outras coisas, não pondera a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade, desconhece a influência e reação dos subordinados, não faz distinção entre os traços presentes e os objetivos a serem alcançados, ignora a situação em que a liderança se efetiva e pressupõe que uma pessoa dotada de traços de liderança será sempre líder.

2.1.2 Teoria dos estilos

Essa teoria foca o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A teoria mais conhecida faz referência a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

Na liderança autoritária o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Não há a participação do grupo na tomada de decisão e as diretrizes são fixadas pelo líder através da imposição da sua vontade e da centralização das informações.

Na liderança democrática o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas na tomada de decisão. Trata-se de um estilo de liderança focado no líder e no liderado. As questões são debatidas e decididas em grupo, com o esboço das providências que precisam ser tomadas e com a qualidade técnica necessária para atingir o objetivo. Neste tipo de liderança o grau de controle exercido sobre os liderados é menor. O relacionamento interpessoal tende a ser mais frequente e o liderado tem um espaço maior para atuar, desde que não ultrapasse os limites de autoridade, experiência, prestígio e conhecimento do líder.

Na liderança liberal o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o à vontade. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Por isso, o grupo deve possuir profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade.

O resultado da análise sobre os estilos autocrático, democrático e liberal mostra que não existe um estilo certo para se liderar, pois independe do estilo de cada um. Outras circunstâncias devem ser levadas em conta.

Portanto, o estilo autocrático pode ser mais eficaz em situações estruturadas e com objetivos bem definidos. Por outro lado, o estilo democrático é mais eficaz em situações razoavelmente estruturadas e com objetivos pouco claros. Em relação ao estilo liberal, este pode

conseguir elevados níveis de motivação, mas em contrapartida pode ser desacreditado e visto como fraco.

O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

2.1.3 Teoria situacional

A teoria situacional utiliza um contexto mais amplo para explicar a liderança e usa o princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Segundo Chiavenato (2003), ela é mais atrativa, pois aumenta as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

Dessa forma, a teoria situacional expõe que um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um dos seus subordinados e, para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida.

2.2 Abordagem contemporânea

Com as mudanças que estão ocorrendo no mercado empresarial atualmente, os líderes passaram a perceber a necessidade de lidar com o intangível da organização. Algumas abordagens foram desenvolvidas nesse sentido, são elas: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

A liderança carismática é baseada nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos. O líder precisa atrair as pessoas criando um compromisso que as estimule a segui-lo e precisa extrair o potencial das pessoas, por meio da demonstração de confiança na capacidade delas.

A liderança visionária utiliza a ideia de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida do líder, uma vez que o seu papel na organização não se limita às metas.

Na liderança transformacional o líder assume a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando à adaptação às mudanças ambientais.

Na liderança baseada em princípios as relações mantidas com outras pessoas, as decisões, a visão da organização e as práticas do líder são baseadas em princípios. Esses princípios integram a ética do caráter e são importantes e necessários à qualquer pessoa que tem responsabilidade pela condução de uma equipe.

2.3 Características e habilidades

A maneira de liderar no mundo empresarial atual requer muita competência, já que as pessoas são responsáveis, diretamente, pelo sucesso e progresso da organização. O líder se comunica tanto com a parte racional quanto com a parte emocional das pessoas, por isso, antes de eleger alguém para esse cargo é importante verificar se a pessoa possui conhecimento e perfil para assumi-lo.

Nem todo chefe é necessariamente um líder e nem todo líder é necessariamente um chefe. O autêntico líder guiará sua equipe no atingimento dos objetivos com maior eficiência e eficácia, mantendo-a sempre motivada e esforçada por saber que estão trabalhando numa causa necessária.

Cada líder utiliza determinadas qualidades e habilidades nas tarefas que desenvolve no seu dia-a-dia. Algumas qualidades importantes para o líder são: autoridade, competência, domínio de si mesmo, energia realizadora, espírito de decisão e iniciativa, espírito de disciplina, exemplo, fé na missão, humildade e sentido de realidade.

Dessa forma, para se obter um resultado adequado é importante que o líder tenha um bom relacionamento, contagie e conheça sua equipe. Além disso, a motivação interior do líder deve ser transmitida aos subordinados através do conhecimento individual da equipe.

3 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Entretanto, a intensidade sozinha não é capaz de levar a resultados favoráveis pois precisa ser conduzida numa direção que beneficie a organização. Portanto, a qualidade do esforço também deve ser considerada, tanto quanto a intensidade. Por fim, a motivação tem um viés de persistência, que é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Aqueles indivíduos que são motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Bergamini (1997) complementa afirmando que a maioria das fontes de energia motivacional está no interior das pessoas, como as características de personalidade, crenças, convicções, emoções, ideais e atos de vontade.

De acordo com Teixeira (1998), o chamado ciclo motivacional inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, gerando uma tensão à um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abrande e o desequilíbrio se mantém. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir colocar em prática os comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

De acordo com vários autores, existem dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, por meio da qual o ser humano procura estabelecer o equilíbrio. Já a motivação extrínseca ganhou força através da teoria de comportamentalistas de que qualquer comportamento pode ser modificado através de técnicas de condicionamento, como recompensas e punições. Nesse sentido, a questão das recompensas externas tona-se um ponto importante para determinar um desempenho satisfatório.

As variações do nível motivacional são muito grandes entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa. Dessa forma, os recursos adotados pela organização devem ser capazes de manter a sinergia motivacional em todos esses aspectos.

Portanto, o líder deve estar sempre tentando descobrir os fatores que motivam os seus funcionários. Para isso, deve conhecer as aspirações da sua equipe e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las.

3.1 Teorias de motivação

Para os adeptos atuais da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas a se sentirem importantes e úteis. Assim, era necessário satisfazer os desejos dos funcionários de se sentirem parte integrante de um grupo social, sem que se esquecesse do reconhecimento social a cada um deles. Estas eram as necessidades consideradas mais importantes e substituíram com maior eficiência o efeito das recompensas salariais.

Dessa forma, é possível verificar que a motivação não está relacionada à apenas um fator.

3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

O psicólogo americano Abraham Harold Maslow (1908–1970) desenvolveu uma das mais importantes obras dentro do estudo da motivação humana: a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Essas necessidades são classificadas em: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de auto realização.

Segundo Robbins (2005), do ponto de vista da motivação, esta teoria sugere que, embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

As pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador e útil para a atuação dos profissionais na organização.

3.1.2 Teoria X e Y

De acordo com as observações feitas sobre a forma como os executivos tratavam seus funcionários, Douglas McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos grupos de premissas e que eles tendem a moldar o seu comportamento com os funcionários conforme essas premissas.

Esse conjunto de ideias pode ser dividido em basicamente dois grupos, constituindo, assim, duas visões diferentes, uma positiva (Teoria Y) e outra negativa (Teoria X).

A Teoria X é baseada num estilo mecanicista e pragmático. Ela reflete um estilo duro, rígido e autocrático no qual as pessoas trabalham dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, visando o alcance dos objetivos da organização.

Dessa forma, a teoria em questão força as pessoas a fazerem aquilo que a organização pretende que elas façam, independente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Fundamentalmente estas estratégias apontam para o fato de que o trabalho produtivo é uma

forma pouco natural de comportamento para a maioria das pessoas, e que alguma pressão deve ser aplicada para que delas se obtenha trabalho produtivo.

A Teoria Y é baseada numa concepção e premissas modernas e atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria Y mostra um estilo aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos específicos.

Assim, a Teoria Y baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem trabalhar e que, sob as condições corretas, elas descobririam satisfação no trabalho para despende mais esforço do que quando estavam sob efeito de coerção.

3.1.3 Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Ele identificou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas, ou seja, sugeriu que era necessário distinguir os conceitos de motivação e satisfação.

Para Herzberg existam dois fatores que orientam o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são fatores extrínsecos ao indivíduo e estão fora do seu controle, uma vez que estão localizados no ambiente que o rodeia. Nessa teoria, os fatores higiênicos são muito limitados na sua capacidade de influenciar consideravelmente o comportamento dos empregados.

Os fatores motivacionais são fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, estando, esses aspectos, sob o seu controle.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Essa teoria pressupõe dois aspectos: a satisfação no cargo depende de fatores motivacionais e a insatisfação no cargo depende de fatores higiênicos.

Com o intuito de proporcionar continuamente a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas ou o enriquecimento do cargo. Tal técnica consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, dando condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

3.1.4 Teoria ERG

A Teoria ERG, que na tradução para o português representa existência, relacionamento e crescimento, foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer a partir do estudo da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. A Teoria de Alderfer sugere a existência de três níveis de necessidades: necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento.

Além de apresentar apenas três níveis de necessidade, a teoria de Alderfer demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, pois não existe uma progressão rigorosa de nível.

Dessa forma, a teoria ERG mostra-se mais coerente com relação às diferenças entre os indivíduos. As diversas variáveis que envolvem a vida das pessoas podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para elas. Assim, a teoria ERG, de maneira geral, representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades de Maslow.

3.1.5 Teoria das necessidades adquiridas

Baseando-se nas mesmas questões de Maslow, o psicólogo americano David McClelland também estudou as necessidades e as classificou em três categorias: realização, poder e associação.

Os realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Os indivíduos que têm a necessidade de poder gostam de estar no comando e buscam influência sobre os outros, se preocupando com o prestígio e deixando um pouco de lado o desempenho eficaz. As pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

A relação entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho é um ponto bem perceptível, atualmente. Os trabalhadores são treinados para estimular essa necessidade, pensando em termos de conquistas, vitórias e sucessos. Assim, as empresas têm a possibilidade de treinar funcionários para exercer uma atividade que exija uma atitude realizadora.

3.2 Integração das teorias

As diversas teorias sobre motivação citadas anteriormente e tantas outras que existem, mas não foram listadas nesse trabalho, precisam ter uma ligação e um sentido em conjunto. O fato de uma ser considerada válida não invalida as demais automaticamente. Na verdade, muitas delas são complementares e possuem um inter-relacionamento.

Dessa forma, os pontos principais de cada teoria devem ser analisados e as suas conexões estabelecidas de maneira que os conceitos se complementem e formem um fluxo de acontecimentos.

Portanto, os fundamentos de cada teoria devem ser cuidadosamente analisados e entendidos de maneira a criar uma rede de interdependência entre eles. A aplicação correta dessas teorias vai depender do seu estudo e da situação vivenciada pela organização. Cada ambiente de trabalho possui características próprias, assim como dos seus funcionários, e, muitas das vezes, a forma de trabalho de uma empresa não pode ser completamente reproduzida em outra. As especificidades de cada um devem ser mapeadas para que um conjunto de técnicas possa ser aplicado.

4 ASPECTOS GERAIS DE RECURSOS HUMANOS SEGUNDO O PMI

De acordo com o PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto fazem parte do gerenciamento dos recursos humanos. Esse gerenciamento integra uma das dez áreas de conhecimento propostas pelo PMI como as melhores práticas para o gerenciamento de projetos.

Ainda segundo o Project Management Institute (2013), o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Assim, o gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

A equipe do projeto consiste de pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. O fator humano é, portanto, um ponto muito importante para o sucesso do projeto, uma vez que todas as etapas dependem do seu bom desempenho e da sua capacidade de apresentar soluções, atingir os objetivos e superar obstáculos.

Dessa forma, o gerenciamento dos recursos humanos vai além das técnicas de organizar uma equipe. Ele diz respeito, também, às qualidades do gerente de projetos em perceber o perfil de cada integrante da sua equipe e em exercer a sua liderança de acordo com os fatos observados, guiando todos no caminho da motivação e do objetivo final.

O gerenciamento dos recursos humanos é composto por quatro processos: desenvolver o plano dos recursos humanos, mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto.

Segundo o Project Management Institute (2013), a equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento do projeto e liderança, como iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento das várias fases do projeto. Gerenciar e liderar a equipe do projeto também inclui, entre outras atividades, influenciar a equipe do projeto e ter um comportamento profissional e ético.

Assim, é perceptível que os processos interagem entre si, assim como, entre as áreas de conhecimento. Dessa forma, as definições usadas nas diversas etapas podem influenciar, positivamente ou negativamente, o andamento do projeto e precisam ser cuidadosamente avaliadas para manter a equipe no eixo e motivada rumo ao resultado esperado.

5 DISCUSSÃO E RESULTADOS: GERENTE X LÍDER

Segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, ou seja, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir, normalmente, primeiro que o gerenciamento.

Nesse sentido, um líder precisa ter o entendimento das necessidades das pessoas e deve buscar saber o que elas esperam, deve tentar responder a cada uma das necessidades através do entendimento e das formas de agir no dia a dia. Dessa forma, o líder manifesta-se num circuito sociocultural amplo enquanto o gerente manifesta-se através de um poder nominal.

Uma definição simples é apresentada por Kotter (2000), que diz que gerenciamento é lidar com complexidades e liderança é lidar com mudanças. Assim, a função do líder deve ser a de assumir todos os riscos de uma mudança dentro da empresa, buscando uma direção que atenda aos anseios dos interessados. Ele deve transmitir credibilidade e utilizar os aspectos motivacionais, focando na satisfação das necessidades básicas do ser humano por realizações pessoais e profissionais. O gerente deve lidar com as complexidades geradas por mudanças implementadas. A sua ação é focada nas necessidades existentes, aplicando as técnicas e ferramentas necessárias para atingir as metas definidas.

Os gerentes, de uma maneira geral, nem sempre apresentarão atributos comportamentais que os caracterizem como líderes eficazes. Isso também equivale a dizer que verdadeiros líderes, na maioria das vezes, podem não possuir características gerenciais. Portanto, trata-se de uma espécie de equívoco pressupor que toda pessoa em posição de gerência ou direção na empresa seja, necessariamente, líder.

Dessa forma, o gerenciamento, que é compreendido pelo seu foco nos resultados, tem uma definição pautada no planejamento, no orçamento, na organização, na direção, no controle, na produção, na venda e na estabilidade organizacional. Por outro lado, a liderança, cujo foco está nas pessoas, é observada pela criação de visão e estratégias, geração de cultura e valores comuns, colaboração quanto ao crescimento, inspiração e motivação dos colaboradores e na criação das mudanças.

Portanto, a liderança não é capaz de substituir o gerenciamento, ela deve ser agregada a ele.

5.1 O papel do líder no projeto

Segundo o Project Management Institute (2013), um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Isso significa que um projeto difere dos serviços comuns de uma organização, uma vez que possui duas características indispensáveis: tem um começo e um fim bem definido e envolve a criação de um produto ou serviço diferente dos demais.

Lopes e Romero (2004) afirmam que o gerente de projetos deve ser designado desde o início do projeto. Ele deve ter sua competência reconhecida pelos demais interessados do projeto e voltada para o entendimento geral do assunto. Além disso, deve ser proativo e ter autoridade tal para recusar algumas situações.

Assim, liderança em projetos não é somente estar na posição principal no organograma de um projeto, mas sim ser alguém que tenha conhecimento, vontade e experiência sobre os objetivos finais do projeto. A importância de um bom gerente no comando acaba constituindo fator crítico para o sucesso, uma vez que estes projetos representam o meio para a realização da estratégia de negócios da empresa.

Assim, Jordão (2004) define as características esperadas ou requeridas de um líder no projeto: integridade, motivação, empatia, imparcialidade, competência, criatividade e humildade.

A presença de todas essas características numa só pessoa é um item raro. Portanto, o bom líder deve potencializar as suas boas características e desenvolver aquelas que julga serem seus pontos fracos.

5.2 Relação entre liderança e motivação

Segundo Bergamini (1997), a relação entre a liderança e a motivação já é percebida e estudada há algum tempo. Em 1964, Hollander propôs a teoria das trocas, ressaltando como importante fator de eficácia da liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso significa que a aceitação do líder vai ser maior quanto mais ele conseguir facilitar o atingimento dos objetivos dos seus subordinados.

O micro ambiente ou o clima interno de uma empresa está ligado, diretamente, aos fatores que motivam seus colaboradores. Alguns dos principais passos para se obter e desencadear esta motivação ajudam diretamente a desenvolver o seu ambiente. Motivações como trabalho desafiante, reconhecimento por bom desempenho, crescimento interno, perspectivas para progressos futuros, realizações e ótimas relações interpessoais afetam significativamente as organizações.

O líder deve conhecer o potencial interno de motivação de cada indivíduo e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. Ou seja, as motivações intrínsecas e extrínsecas devem se complementar através do trabalho de liderança.

Portanto, um dos maiores desafios do líder é motivar seus liderados, tornando-os decididos, confiantes e comprometidos com os objetivos propostos. Entretanto, é fundamental que o líder exerça ativamente esta função, pois quanto mais o profissional se sente motivado, maior é sua produtividade. A motivação de uma equipe pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto ou de uma empresa.

5.3 Análise de plano de gerenciamento de recursos humanos na contratação de empreiteiras, segundo o PMI

O plano de gerenciamento de recursos humanos compõe uma parte do plano de gerenciamento do projeto e fornece orientações sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados e gerenciados para que as atividades do projeto possam ser bem executadas.

A área de construção civil foi uma das pioneiras na utilização das ferramentas do gerenciamento de projetos e, por isso, suas contribuições para o aperfeiçoamento dos líderes nesse processo são muito importantes.

Nesse sentido, o plano de gerenciamento de recursos humanos para a contratação de empreiteiras é uma análise eficaz de como desenvolver e implantar esse raciocínio para auxiliar no trabalho dos líderes e seus membros de equipe. Esse caso será proposto como exemplo a ser estudado, utilizando desde a análise das características da obra, passando pelo processo licitatório e contratação efetiva da empreiteira, até a etapa de pagamento e encerramento do vínculo.

De maneira geral, nesse tipo de projeto existem cinco áreas envolvidas. Essas áreas são: Gerência de Projeto, Equipe de Engenharia, Equipe de Compras e Contratações, Equipe Comercial e Equipe Administrativa. Cada equipe tem uma atribuição específica que, em resumo, pode ser definida da seguinte forma:

- a) equipe de engenharia: análise técnica dos requisitos, processos e resultados obtidos;
- b) equipe de compras e contratações: realização do processo licitatório imparcial;
- c) equipe comercial: manutenção do contato e da troca de informações entre a equipe do projeto e os clientes, fornecendo requisitos e restrições;
- d) equipe administrativa: realização das atividades ligadas ao processo de desenvolvimento e arquivamento dos documentos gerados pelo projeto;
- e) gerência de projeto: gerenciamento dos recursos para que o objetivo do projeto seja atingido.

O conhecimento do organograma por todos os membros da equipe é fundamental para que as relações de hierarquia estejam claras e, assim, o líder consiga exercer sua influência não só pelo seu cargo, mas sim pelas suas atitudes.

Outras áreas podem participar de maneira colaborativa com o projeto, mas, normalmente, não fazem parte da estrutura do projeto e estão vinculadas à outra estrutura da empresa.

O diretório do time de projeto, com as informações básicas sobre cada integrante do projeto, também é um documento importante. Nesse diretório constam as informações como nome de cada integrante, área em que trabalha no projeto, telefone e e-mail. Essas informações são úteis para manter sempre atualizados os dados dos membros do projeto e, em qualquer situação de necessidade, essa relação servirá como um banco de dados para consulta.

A alocação dos recursos humanos durante as diversas etapas do projeto pode ser feita com o auxílio da matriz de responsabilidades. O formato da matriz mostra todas as atividades associadas a um integrante da equipe e todos os integrantes associados à uma atividade. Assim, ficam claras as responsabilidades por cada tarefa e as confusões são evitadas.

Nessa matriz são especificados os recursos humanos responsáveis pela execução (R), responsáveis pela aprovação (A), os que são consultados (C) e os que são informados (I). Assim, através da listagem das atividades do projeto, é possível dividir as atribuições de todos os integrantes da equipe. As atividades são listadas desde o momento inicial de análise da obra e seus parâmetros técnicos, passando pela licitação do empreendimento e as etapas que a compõem, seguida pela execução do contrato e planejamento da obra para, enfim, chegar nas atividades que integram a execução a obra e sua entrega final.

A matriz de responsabilidades é uma ferramenta útil para garantir as divisões claras de papéis e expectativas. Assim, o líder tem em suas mãos a descrição das atividades de cada integrante da equipe e pode analisar maneiras específicas para motivá-lo em cada situação.

Além da matriz de responsabilidades é importante, também, a construção da estrutura analítica de recursos humanos. Essa estrutura compreende uma relação entre o nome de cada integrante do grupo, seu cargo e as competências necessárias para sua atuação nesse cargo. O líder pode utilizar essa estrutura como um guia para alocação dos recursos certos em cada cargo, de acordo com as características individuais de cada pessoa, ou mesmo para tentar potencializar e desenvolver as competências de determinados indivíduos.

O Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos para a contratação de empreiteira contém alguns itens como: novos recursos, realocação e substituição de membros do time, treinamento, avaliação de resultados, bonificação, alocação financeira para o gerenciamento dos recursos humanos e administração do plano de gerenciamento de recursos humanos.

Cada parte do plano traz o detalhamento de que como serão feitas as atividades ligadas ao gerenciamento de recursos humanos durante o projeto. Portanto, são tratadas questões de composição da equipe e sua manutenção ou renovação, de treinamento dos membros da equipe, de procedimentos para avaliação de resultados com a explicação clara do seu funcionamento, de requisitos para se enquadrar no recebimento de bonificação e as regras que a compõem, de uso de verba adicional no projeto e de responsáveis pela administração do plano e sua atualização.

Dessa forma, o plano de recursos humanos pode ser aplicado em qualquer segmento, e não só na construção civil como o exemplo utilizado. Um plano bem estruturado é uma ferramenta

muito útil para os demais processos do projeto e auxilia o gerente à manter o controle sobre a sua equipe, liderando-a no caminho do objetivo final.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação se torna consequência dentro de uma equipe quando o líder por meio das suas características executa seu papel de forma eficiente, fazendo com que todos ao seu redor, devido à convivência, comecem a adotar uma postura similar, podendo vir a se tornarem líderes.

A liderança é um fator diferencial nas empresas que desejam sobreviver no mercado, pois cabe ao líder antever oportunidades, tendências e exigências antes de seus concorrentes e, para sair na frente, são necessárias mudanças com ideias inovadoras que gerem motivação, força e espírito de equipe levando todos rumo ao sucesso.

Os líderes, então, são aqueles que têm o poder de atuar como agentes da mudança organizacional. Eles devem possuir condições de agir integrando as expectativas individuais e grupais dos liderados e a cultura da organização. Dessa forma, o líder pode interferir no *status quo* e sua ação de mudança, embora gradual e lenta, é feita de maneira duradoura.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, S. **A arte de liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. 2. ed. Belo Horizonte: Tecer, 2004.

KOTTER, J. P. **A force for change**: how leadership differs from management. New York: The Free Press, 1990.

LOPES, M.; ROMERO, M. V. G. **Os principais elementos para se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. São Paulo, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.

Recebido em: 7 dez. 2012.

Aprovado em: 21 jan. 2016.