

Neste artigo, o autor apresenta uma nova abordagem para a comunicação: a informação como forma de motivação do time de projetos. O sucesso do projeto é proporcional ao comprometimento da equipe, que por sua vez é resultado da sensação de pertencer, de fazer parte do processo. Assim, os membros da equipe entendem a importância e influência de suas atividades, neutralizando os problemas e potencializando os pontos positivos.

## Contexto Geral

O sucesso de um projeto depende, em grande proporção, da equipe alocada em sua execução. E equipes são formadas por pessoas. Pessoas com sentimentos e personalidades próprias. Cada uma com diferentes necessidades e objetivos, pessoais e profissionais. Essa particularidade resulta em uma diversidade de necessidades e profusão de objetivos, fazendo com que manter a equipe motivada como um todo, se torne uma atividade de alta complexidade.

De acordo com a *Teoria da Hierarquia das Necessidades*<sup>1</sup> de Maslow, as pessoas passam por graus de motivação, de acordo com o suprimento de suas necessidades. Inicialmente, motivadas por necessidades fisiológicas, como comer e dormir, passam então para as de segurança, de entrosamento social, de auto-estima e reconhecimento até as necessidades de auto-atualização. De acordo com o grau de desenvolvimento de cada um dos componentes da equipe, a motivação será expressa de formas diferentes. Para alguns, por exemplo, a motivação será resultado de reconhecimentos financeiros, onde a recompensa monetária por objetivos atingidos fará com que o recurso atinja um alto grau de performance. Para outros, a motivação surgirá por meio do reconhecimento público de ser um profissional de alta performance. Martins (2002) cita que "para motivar e influenciar os membros da equipe, o gerente de projetos deve conhecer as necessidades individuais de cada pessoa e tentar torná-las metas de realização da equipe". A figura a seguir detalha a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Figura 1: Pirâmide de Maslow

<sup>1</sup> Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano, criou a teoria das necessidades humanas, tendo elaborado a teoria da motivação, com base no conceito de auto-realização. Este conceito transmite, segundo o autor "o desenvolvimento máximo dos potenciais de cada ser humano; cada pessoa atinge a sua auto-realização na medida em que procura atualizar os seus potenciais".

### Informação versus Motivação

A experiência do autor deste artigo em desenvolvimento de projetos revela que um dos fatores que mais influencia as pessoas quanto à motivação é a informação. Equipes informadas sentem-se mais unidas e coesas. Sentir-se fazendo parte de um time, de algo

“**Para motivar e influenciar os membros da equipe, o gerente de projetos deve conhecer as necessidades individuais de cada pessoa e tentar torná-las metas de realização da equipe.**” **MARTINS (2002)**

maior que a soma individual de cada um dos profissionais, tem-se apresentado, na percepção do autor no que se refere a projetos de desenvolvimento de software, como um dos principais fatores motivacionais para as equipes. A informação faz com

que todos fiquem conscientes das conquistas e dos desafios que virão. Todos enxergam o projeto como um todo e não como uma parte isolada e sem contexto. Cada um sabe qual o reflexo que suas atividades exercem no projeto e conhecem as conseqüências de um atraso ou de uma atividade com baixa qualidade. “A comunicação provê as asas para o vôo rumo ao sucesso” (VERMA, 1995).

Durante as várias fases de um projeto, as equipes atravessam etapas diferentes de necessidades de informação. Inicialmente, deve ser comunicado o motivo pelo qual cada um faz parte do projeto, o porquê de ser escolhido, os desafios a serem enfrentados e suas responsabilidades para o sucesso. Deve ser detalhado também onde cada membro irá atuar, de que forma suas atividades influenciarão nas atividades de outros recursos e como essas ações serão determinantes para o andamento do projeto. Quais as expectativas quanto à performance. Quais os demais papéis do projeto e todos os membros do time. Essa é a fase de identificação dos recursos. Pode-se dizer que nessa fase existe a criação de uma identidade.

**A informação faz com que todos fiquem conscientes das conquistas e dos desafios que virão.**

Em um segundo estágio, a necessidade de informação refere-se ao andamento do projeto: como cada atividade está se comportando e como está o andamento do todo. Quais desafios o projeto está enfrentando e a identificação dos pontos em que está obtendo sucesso. É de suma importância para a equipe entender as expectativas em relação ao projeto, tanto da organização quanto do gerente de projetos.

Finalmente, quando o fechamento do projeto está próximo, torna-se importante a visualização da atuação de cada membro no time e determinar seu direcionamento ao

**Quais desafios o projeto está enfrentando e a identificação dos pontos em que está obtendo sucesso.**

término das atividades. Ainda é de suma importância apresentar o desempenho individual dos membros da equipe, e explicitar a relação entre o seu desempenho e as expectativas que foram geradas no momento em que foi incluído no projeto.

Esse é um momento bastante delicado para a motivação do recurso, pois ao mesmo tempo em que ainda está alocado ao projeto, ele já pode visualizar sua alocação em um novo, perdendo um pouco da identidade e, conseqüentemente, de interesse e de foco com o atual. Nessa fase torna-se relevante a informação das etapas que precisam ser concluídas e quais serão as conseqüências de uma atividade não cumprida.

### Mas como manter o time informado?

Sabe-se que um gerente de projeto despende cerca de 90% (noventa por cento) do seu tempo comunicando-se. E comunicar-se bem com a equipe torna-se essencial. Novamente citando Verma (1995): "A comunicação é um elemento vital no gerenciamento de recursos humanos de um projeto. Um gerente de projetos usa a comunicação mais do que qualquer outra habilidade no processo de gerenciamento de projetos de modo a garantir que os membros da equipe estão trabalhando coesivamente e solucionando seus problemas mútuos efetivamente".

Existem diversas formas para se manter uma equipe informada: por meio de relatórios de acompanhamento, e-mails, reuniões "de corredor", mas nenhuma se apresentou mais eficiente, dentro da vivência do autor em projetos, do que as reuniões de equipe:

#### ■ Reuniões de "kick-off"

Durante as quais o projeto é apresentado à equipe, que percebe as expectativas, tanto da organização quanto do gerente de projetos em relação à performance e os desafios que apresenta. Cada um enxerga suas responsabilidades e qual sua parte no todo. As "regras do jogo" são detalhadas e a forma como o sucesso da equipe e do projeto será avaliado fica clara. Cria-se, assim, uma identificação pela qual cada um dos recursos se vê como parte de um time que está se formando;

#### ■ Reuniões de acompanhamento

Onde são discutidas as necessidades, os objetivos atendidos, o status das atividades em andamento, os problemas que estão se apresentando durante a execução das atividades. Nesses contatos são encontradas soluções para problemas que os recursos estão enfrentando e caminhos alternativos que irão gerar melhoria da performance do projeto. Em algumas dessas reuniões, o autor presenciou equipes comprometendo-se com objetivos de alta performance e conseguindo cumprir tais metas por sentirem-se motivadas o suficiente para gerar um trabalho de qualidade e com altíssimo desempenho. Imperceptivelmente, nas reuniões de acompanhamento são apresentadas as fraquezas e forças da equipe. Elogios, tanto de membros do time quanto do gerente de projetos, proporcionam a sensação de força para os recursos. Por outro lado, recursos que sempre atrasam seus compromissos, constantemente são percebidos na equipe como pontos fracos. Naturalmente, essa ação pode constituir uma faca de dois gumes, pois ao mesmo tempo em que motiva os recursos mais fortes, pode gerar desmotivação nos mais fracos;

#### ■ Reuniões de avaliação individual de desempenho

Nas quais é dado feedback para cada um dos membros do time sobre sua performance na execução do projeto. Nessas reuniões não são apresentadas somente fraquezas, sendo de suma importância que também sejam ressaltados os pontos fortes da pessoa;

#### ■ Reuniões de encerramento dos projetos

Onde são avaliados os sucessos, os desafios e as lições aprendidas no decorrer do processo. Nesse ponto, é compartilhada uma base de conhecimento sobre quais aspectos podem ser aprimorados com o objetivo de gerar resultados positivos. Ainda realizar uma comparação sobre os resultados do projeto em relação à expectativa inicial. Coletar informações dos recursos como reconhecimento de sucesso, utilizando-as em projetos futuros, apresentando o nome do recurso ou do time que o alcançou, serve ainda como fonte de motivação: saber que seu nome ficará vinculado a um sucesso que poderá ser posteriormente utilizado como exemplo é bastante gratificante.

Fases do Projeto versus Necessidades de Informação			
Fase do Projeto	Iniciação	Planejamento e Execução	Encerramento
Tipo de Informação	Porquê da escolha, desafios, metas e expectativas em relação aos membros do time.	Status do andamento do projeto. Fraquezas e conquistas, projeção de um futuro quanto às Metas esperadas para o projeto.	Conquistas, lições aprendidas, destino dos membros do time.
Tipo de Reunião	Reunião de <i>Kick-Off</i> do projeto	Reuniões de acompanhamento do projeto. Reunião de Avaliação de Desempenho	Reunião de encerramento do projeto
Resultados para o projeto	Pessoas identificadas com o time e com o projeto	Equipe informada, motivada e atuando de forma coletiva para a resolução de desafios. Membros do time cientes do seu desempenho e da expectativa gerada sobre cada um	Lições aprendidas levantadas e sucesso do projeto compartilhado e celebrado

Figura 2: Quadro de resumo do ciclo de vida do projeto versus informações.

## Conclusão

Neste artigo, buscou-se apresentar a informação não apenas como um mero fator de comunicação, passando dessa forma a algo mais amplo, tornando-se fator motivacional para as equipes de projeto. Equipes que entendem de onde e por que vieram, equipes que sabem o que as espera e para onde vão, que conseguem visualizar seus desafios e pontos fracos, suas conquistas e pontos fortes, costumam manter-se mais coesas e produtivas. Focou-se ainda as reuniões presenciais por se tratar de uma realidade muito próxima. Porém, entende-se que cada projeto e cada equipe de projeto possuem suas próprias características e também que, para alguns projetos, realizar reuniões presenciais são impossíveis devido a restrições geográficas. Nesses casos, a criatividade do gerente de projetos deve entrar em cena para que a equipe receba sempre a informação clara sobre o andamento do projeto e quais medidas devem ser tomadas para os ajustes, quando necessário.

## Referências Bibliográficas

Project Management Institute Committee. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Third Edition, USA:Project Management Institute (PMI), 2004.

HERSEY,Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. Quarta Edição, São Paulo:EPU, 1986.

VERMA, Vijay K. *The human aspects of project management. Organizing Projects for Success*. USA:PMI, 1995.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. *Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software*. Rio de Janeiro:Brasport, 2002.



Rafael Murilo Corrêa é graduado em Economia pela Universidade da Região de Joinville, UNIVILLE, atua como gerente de projetos na Euax Gestão de Projetos em Joinville, Santa Catarina. Possui mais de 13 anos de experiência em projetos de desenvolvimento e implantação de *software*, possui certificação PMP.