

# DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE PROJETO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O PAPEL DO LÍDER

**Antonio Carlos de Lemos Oliveira (UERJ)**

lemos@fst.com.br

**Eliza Silva Morais (UERJ)**

elizamorais@gmail.com

**SUHELEN SUZAN SILVA GOMES RIBEIRO (UERJ)**

suhelen.ribeiro@aeesinc.com



*Atualmente as constantes mudanças no ambiente de negócios demandam das empresas a inovação e a flexibilidade com qualidade e tempo de resposta reduzidos. Dentre as práticas adotadas pelas organizações para se tornarem cada vez mais competitivas, é possível destacar o gerenciamento de projetos. No entanto, nem todos os projetos desenvolvidos pelas empresas proporcionam os resultados esperados e são bem sucedidos. Dentre os fatores que influenciam o alcance dos resultados estão o desenvolvimento e a motivação dos integrantes da equipe do projeto. Neste sentido, destaca-se a responsabilidade de quem está à frente da equipe. O objetivo deste artigo é apresentar um estudo exploratório sobre o papel do líder no desenvolvimento e motivação da equipe. Foi realizada uma pesquisa com trinta e três gestores de projeto e verificou-se que há uma importante influência da liderança no desempenho e motivação dos integrantes da equipe de projeto.*

*Palavras-chaves: Gestão de projetos, Papel do líder, Motivação, Desenvolvimento*

## 1. Introdução

A sobrevivência de uma empresa atualmente requer de seus executivos conhecimento, esforço e adoção de práticas gerenciais que a levem a atingir os resultados esperados. Dentre estas práticas gerenciais está o gerenciamento de projetos, onde o objetivo final é sempre buscar formas para transformar idéias em algo que dê à organização desenvolvimento de forma sustentável, considerando-se o cenário competitivo atual (RABECHINI JR., CARVALHO E LAURINDO, 2002).

Segundo Quinn *et al.* (2003), a importância do trabalho em projetos é central no ambiente de hoje e pode envolver diversos setores da organização, fazendo com que o trabalho do gerente de projetos abranja diferentes atribuições.

Kimmons (1990 *apud* QUINN *et al.*, 2003) afirma que embora a congregação de pessoas de diversas áreas funcionais resulte em ganhos de criatividade, também pode acarretar conflitos de prioridade caso os membros da equipe também sejam responsáveis por outras atribuições, fora da alçada do gerente de projetos. Isso aumenta sobremaneira a complexidade do papel do gerente de projetos no desenvolvimento e motivação da equipe.

Visando obterem um melhor aproveitamento dentro dos projetos, os gerentes aplicam habilidades adquiridas com estudos e principalmente com a vivência. Neste sentido, uma grande preocupação está no desenvolvimento de competências adequadas ao gerenciamento e condução do projeto. Isto é corroborado por Valle *et al.* (2003) quando reforçam a necessidade de desenvolver competências para lidar com contextos sociais mais complexos.

Oliveira (2009) afirma que “o gerente de projetos executa as tarefas do projeto através das pessoas que compõem o seu time”. Desta forma, é clara a importância de se apresentar tanto os conhecimentos e habilidades técnicas quanto as habilidades interpessoais que possibilitarão utilizar e desenvolver o potencial de sua equipe, bem como a perceber situações críticas e interagir de maneira apropriada.

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

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo exploratório mediante entrevistas com trinta e três gestores de projetos sobre a influência do papel do líder no desenvolvimento e motivação de uma equipe de projetos visando maximizar a obtenção dos resultados planejados.

## 2. Fundamentação Teórica

Segundo Kuenzer (2003), competência pode ser definida como:

Capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida, vinculada à idéia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos.

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo indivíduo, mas também a inteligência praticada que ganha força ao se deparar com situações complexas. Para tal o indivíduo deve ser capaz de perceber e tirar conclusões diante do ambiente em que vive, além ser influenciado diretamente

pelo padrão de formação da sua personalidade e sua cultura e saber lidar com as diferenças interpessoais.

Partindo deste pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se necessário identificar qual o papel e onde deve ser o foco do líder para atingir o resultado esperado (SPENCER e SPENCER, 1993). Tal prática precisa também ser utilizada na definição dos gerentes de projetos, que serão os responsáveis por conduzir toda a equipe e promover a boa integração dentro dela, a fim de alcançar o objetivo final traçado.

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

Desta forma, o trabalho em equipe torna-se um grande desafio para os que estão à frente das organizações e especificamente dos projetos. Segundo Rezende (2006):

Formar uma equipe de trabalho integrada, motivada, cooperativa, desenvolvida e confiante, depende da coesão do grupo em torno de um objetivo comum e do desenvolvimento de competências que habilitem o gestor a relacionamentos éticos com as pessoas na formação, integração e desenvolvimento de equipes de trabalho.

Neste sentido, dentre as habilidades gerenciais contidas no apêndice G do PMBOK (2008), como processo decisório, liderança, comunicação, influência, conhecimento político e cultural, podem-se destacar em especial para este artigo, as seguintes habilidades:

- Desenvolvimento da equipe: é papel do gerente ajudar os integrantes da equipe a trabalhar como um time, avaliar cada integrante e dar o *feedback* necessário, manter contato constante e comunicação clara dentro da equipe bem como identificar problemas e propor ações para a solução de cada um deles.
- Motivação: envolve criar um ambiente para atingir os objetivos do projeto e ao mesmo tempo oferecer satisfação relacionada com o que as pessoas mais valorizam.

Segundo Shtub, Bard e Globerson (1994), desenvolvimento da equipe é o “processo de ajudar um grupo de pessoas, unidos por um propósito comum, a trabalhar de maneira interdependente entre si e com todas as partes envolvidas”.

Segundo Vargas (2002), as pessoas são o elo principal dos projetos, pois é através delas que as ações poderão ser realizadas. Sendo assim, desenvolver a equipe do projeto é a ação primordial para garantir que as ações serão executadas em prol do objetivo final. Para ele, inicialmente é necessário conhecer a equipe de maneira a entender seus pontos fracos que necessitarão de aperfeiçoamento e acompanhamento. Além disso, conhecer a equipe garante que as atividades sejam direcionadas de acordo com a especialidade e habilidade de cada integrante. Segundo o autor, a partir daí, a definição dos objetivos individuais fica mais coerente, devendo a sua execução ser acompanhada com *feedback*.

Já a motivação, também segundo Shtub, Bard e Globerson (1994), é o processo de “criar um ambiente para atingir os objetivos do projeto e ao mesmo tempo oferecer satisfação própria relacionada com o que as pessoas mais valorizam”.

Segundo Vargas (2002), a motivação está diretamente ligada ao desenvolvimento da equipe, uma vez que identificado o potencial de cada integrante e distribuídas as atividades de acordo

com as habilidades identificadas, seu desempenho é efetivamente melhor. Sendo assim, o processo de avaliação e o *feedback* positivo apresentam-se como consequência, impactando na motivação dos integrantes.

Existem inúmeras teorias atualmente sobre motivação, devido a tamanha importância dada ao assunto. Segundo Casado (2002), a motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, ainda assim, continua como um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), citam dentre elas, a Teoria do Estabelecimento de Metas e a Teoria da Expectação.

De acordo com os autores, resumidamente a Teoria do Estabelecimento de Metas defende que as metas são os fatores motivadores dos indivíduos no trabalho. Elas dirigem a atenção para a ação definida, mobilizam o esforço para execução de tal ação, encorajam a persistência em executá-la e facilitam, assim, o desenvolvimento da ação.

Já a Teoria da Expectação, também conhecida como Teoria da Expectância de Vroom, trata a motivação em função dos objetivos individuais do funcionário. Pode-se dizer que as expectativas do indivíduo, desta forma, influenciam diretamente na sua motivação. Assim, para entender o que o motiva, é necessário entender o valor que a pessoa dá ao objetivo e considerar a probabilidade de se alcançar este mesmo objetivo. Esta teoria tem grande aceitação por ser coerente com a administração por objetivos, atualmente defendida por um grande número de gestores.

Neste sentido, torna-se fundamental o papel do líder em conhecer sua equipe para poder tanto desenvolvê-la quanto descobrir a melhor maneira de motivá-la, levando em consideração suas particularidades.

### 3. Metodologia

Gil (1988, p. 147) afirma que “a parte mais complexa na redação de um projeto de pesquisa é constituída, geralmente, pela especificação da metodologia a ser adotada”.

Para este artigo, foi realizado um estudo de caráter exploratório que, segundo Vergara (1997), é realizado em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

O procedimento utilizado inicialmente foi a elaboração de uma revisão bibliográfica sobre a utilização das competências de liderança para a promoção do desenvolvimento e da motivação de uma equipe de projeto. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório que, segundo Boaventura (2004), tem o objetivo de proporcionar maior relação com o problema para torná-lo mais explícito ou a elaborar hipóteses. Como procedimento metodológico, foi utilizado um questionário com duas perguntas e os dados foram coletados por meio de entrevistas com trinta e três gestores de projetos.

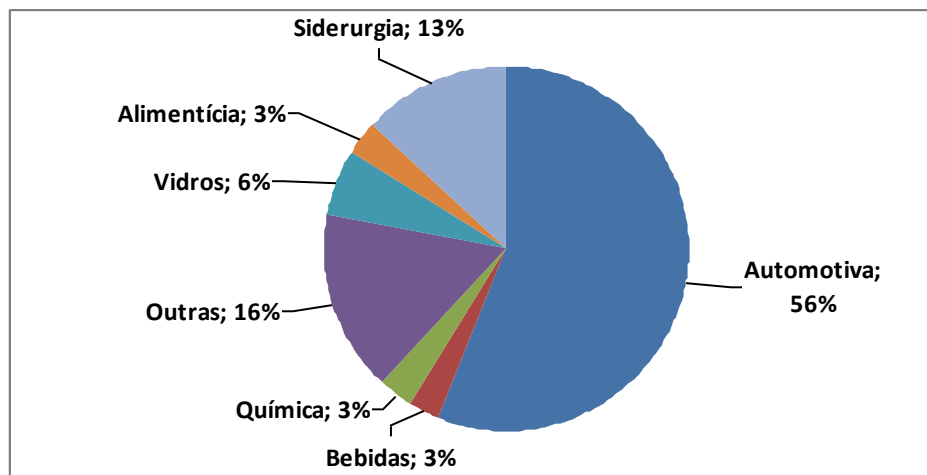


Figura 1 – Setor de atuação dos entrevistados

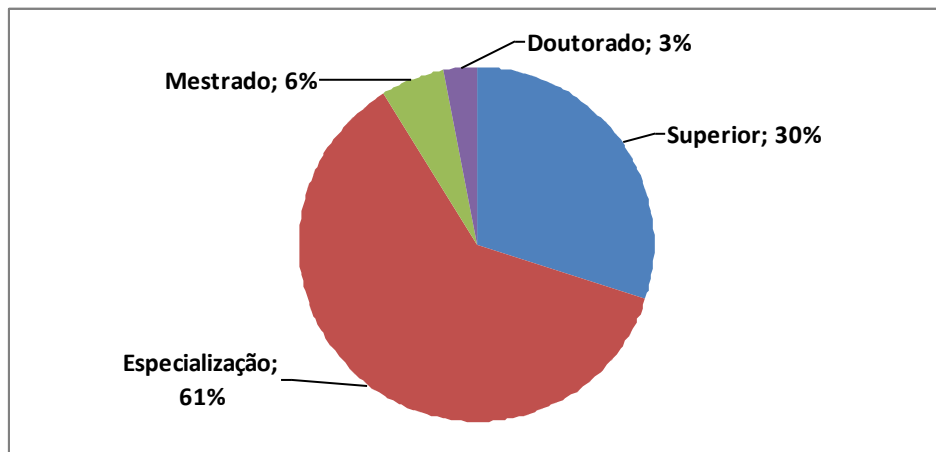


Figura 2 – Nível de escolaridade dos entrevistados

A entrevista é considerada por muitos autores como a técnica por excelência na investigação social, possuindo grande flexibilidade. Gil (1989, p.113) a define como “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

O mesmo autor relaciona como principais limitações das entrevistas:

A falta de motivação do entrevistado para responder perguntas que lhe são feitas, a inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes, inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos, a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado, a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado, os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas. (GIL, 1988, p. 114 e 115)

Segundo o autor, muitas dessas limitações intervêm na qualidade das entrevistas, mas podem ser contornadas em função da flexibilidade própria das mesmas.

Os entrevistados selecionados atuam como gestores em empresas do Sul Fluminense, Vale do Paraíba e Sul de Minas Gerais. Foi dada a eles a liberdade para fazer comentários ou relatar

situações já vivenciadas em projetos passados. As entrevistas foram feitas de forma separada e os gestores não tiveram conhecimento sobre outras respostas obtidas. Além disso, não houve nenhuma explicação teórica acerca do assunto abordado.

As perguntas contidas no questionário foram as seguintes:

- Em sua opinião, qual o papel do líder de projeto ou gerente de projeto no desenvolvimento da equipe de projeto?
- Em sua opinião, qual o papel do líder de projeto ou gerente de projeto na motivação da equipe de projeto?

Com a revisão bibliográfica, foi possível obter uma base estruturada para executar as análises das respostas fornecidas pelos gestores entrevistados. Por fim, foram apresentadas as considerações finais.

#### **4. Descrição e Análise de Dados**

Todos os dados colhidos a partir das respostas dos entrevistados foram alvos de análise, sendo comparados com os conceitos estudados e apresentados no referencial teórico do artigo.

Cada uma das respostas dos trinta e três gestores foi interpretada, estudada e, sempre que possível, convertida para itens mensuráveis, possibilitando maior facilidade de análises e conclusões. Algumas respostas de alguns entrevistados, cujos nomes não foram revelados, foram destacadas para ilustrar o assunto abordado.

##### **4.1. O papel do líder no desenvolvimento da equipe do projeto**

Segundo o entrevistado A, graduado em Engenharia Automobilística e que atua como analista de projetos na indústria automobilística:

O líder ou gerente de projeto tem como papel fundamental garantir que o produto ou processo final seja o mais robusto possível, conseguindo dessa forma obter uma equipe que trabalhe unida e com um único foco. A equipe é o reflexo direto do produto final, devendo assim identificar os perfis que devem fazer parte da equipe, considerando habilidades individuais, de equipe, técnicas e experiências anteriores em projetos similares. É preciso sempre ter em mente o melhor nível possível de performance para o projeto.

De acordo com quase todos os entrevistados, é de fato papel do líder do projeto promover o desenvolvimento dos membros da equipe. Para eles, o gestor possui a missão de compor a equipe com profissionais capacitados. Cabe a ele suprir as carências de formação dos membros da equipe para o alcance dos resultados de cada um. A criação de uma equipe competente, bem como sua preparação, é um importante passo para o sucesso do projeto.

No entanto, apenas um entrevistado discordou da existência de uma relação direta. Segundo ele, como o projeto é definido como uma atividade com início e fim estabelecido, a equipe formada deve ter aptidão técnica e conhecimento organizacional, sendo assim o gestor do projeto não teria nenhum papel no caso de uma equipe de engenharia. A formação e a escolha de que profissional alocar em cada projeto, levando em conta a aptidão, é responsabilidade do Gerente de Engenharia.

Para promover o desenvolvimento da equipe, segundo grande parte dos entrevistados, o papel do líder é o de integrar e de harmonizar o grupo para alcançar o máximo rendimento de cada membro. Para que isto seja possível, inicialmente o gestor deve identificar o perfil e o potencial de cada um. Aos mais inexperientes, é necessário oferecer diretrizes claras e



controlar cada etapa até que o conhecimento aumente. A partir deste momento, não é preciso exercer grande controle, mas a pessoa precisa continuar sendo orientada e treinada. Aos que possuem maior conhecimento técnico, é necessário o estímulo e a definição de objetivos e metas.

O entrevistado B, com especialização em Gestão Estratégica e que atua como coordenador de novos projetos na indústria automobilística, afirma que:

Para o bom desenvolvimento de sua equipe, o líder necessita de competências gerenciais como liderança, negociação, trabalho em equipe, gestão de pessoas, comunicação, poder de decisão e negociação, empreendedorismo, foco no cliente, inovação, criatividade, delegação de tarefas, visão estratégica e conhecimento técnico e teórico.

O entrevistado C, com especialização em Gerência Avançada de Projetos e Gestão organizacional de pessoas e que atua como gerente de projetos na indústria automobilística, também tem a visão de que o desenvolvimento da equipe é uma das responsabilidades do líder de projetos, que deve explorar os pontos fortes para melhor aproveitá-los e os fracos para serem desenvolvidos e trabalhados: “quando me refiro aos pontos fracos e fortes incluo as competências técnicas e humanas que são igualmente importantes para qualquer trabalho em equipe, seja vida corrente ou projeto”.

Dentre os aspectos importantes apontados pelos entrevistados, destaca-se a incumbência do gestor em suprir as carências de formação da equipe com cursos ou com o processo de orientação, além de direcionar o trabalho com a distribuição das atividades de forma que se encaixem nas habilidades de cada um. O processo de *coaching* foi citado por 9% dos gestores entrevistados como importante ferramenta para o desenvolvimento da equipe.

Também é papel do líder capacitar o time nas melhores práticas e ferramentas de planejamento e desenvolvimento de projetos. Para um dos gestores, o processo de desenvolvimento da equipe de projeto melhora as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

Para a maior parte dos entrevistados, é papel do líder a adequação e qualificação dos recursos humanos, buscando formar uma equipe coesa, com forte espírito de equipe, com conhecimento de suas funções e responsabilidades, envolvida com o planejamento e comprometida com os objetivos e metas traçados. O gerenciamento da equipe de projeto compreende o acompanhamento do desempenho dos membros, fornecimento de *feedback*, resolução de problemas e conflitos, coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto, reconhecimento e apoio.

Apesar de apresentar forte influência no desenvolvimento da equipe, o gestor precisa ser cauteloso para não interferir na responsabilidade de cada integrante. Isto porque o sentimento de que está apenas subordinado às definições do líder pode gerar uma desmotivação e, dessa forma, provocar possíveis problemas no decorrer do projeto. Para um dos entrevistados, “a equipe deve ter autonomia, com responsabilidade, até para que o projeto tenha velocidade e todos se sintam parte daquele desenvolvimento e não um seguidor de ordens do chefe”. Este tipo de depoimento encontra respaldo na teoria motivacional da avaliação cognitiva que, segundo Robbins (2002) diz que: quando a recompensa externa é dada por um indivíduo ter realizado uma tarefa interessante, isto causa uma queda no interesse pela tarefa em si.

Também foi apontada pela maioria dos entrevistados a necessidade de avaliar periodicamente a equipe, acompanhando cada etapa e indicando os pontos a serem corrigidos. Isto é importante para os integrantes, pois torna possível a compreensão do próprio desempenho. A

partir desta avaliação, o funcionário é capaz de visualizar as fortes competências que possui, trabalhando para mantê-las, e conquistar as que ainda precisam ser desenvolvidas.

#### 4.2. O papel do líder na motivação da equipe do projeto

Da mesma forma ocorrida na primeira questão abordada, de acordo com a maioria dos entrevistados, o líder desempenha papel crucial na equipe do projeto. Apenas um entrevistado discorda de tal afirmação, defendendo a idéia de que o líder não possui influência de motivar, já que a influência maior seria de desmotivar a equipe no caso de ocorrer qualquer surpresa negativa.

A entrevistada D, graduada em Psicologia e Especialista em Gestão de Recursos Humanos e que atua como Gerente de Recursos Humanos com experiência em projetos em uma empresa de recrutamento e seleção, acredita que o líder de projeto deve inspirar confiança, ser disciplinado e comprometido sendo capaz de direcionar tarefas, monitorar processos e cobrar responsabilidades. O sucesso de realização de um projeto está na mão da equipe de projeto, o que torna o papel do líder essencial, pois ele estará no comando. Para isto, deve ter a capacidade de orientar e dirigir esforços individuais, assegurando a manutenção do moral e a motivação do grupo, o que desperta na equipe atitudes positivas como respeito e segurança, potencializa forças e busca a sinergia.

Para 30% dos entrevistados, o líder precisa ser um exemplo a ser seguido pela equipe. É necessário transmitir confiança e cumplicidade, ser otimista e demonstrar que acredita que o objetivo do projeto será alcançado com o trabalho de toda a equipe. Além disso, o líder precisa estimular a participação, respeitar a opinião de todos e, principalmente, demonstrar que gosta do que faz e buscar a paixão do outro pelo projeto. O gestor deve manter toda a equipe focada e, para que isto se torne possível, todos os integrantes devem apresentar o mesmo nível de motivação. É inviável haver poucos membros com um alto nível de motivação enquanto os demais sequer sabem suas reais funções.

Um aspecto abordado por apenas 10% dos gestores entrevistados é a necessidade da presença do líder no desenvolvimento das atividades do projeto. Eles argumentam que, sem um gestor presente e verdadeiramente conectado, a equipe dificilmente se manterá motivada. O líder deve ser parceiro da sua equipe e, para isto, precisa permanecer em interação com a equipe e buscar o envolvimento dos integrantes.

Segundo o entrevistado E, graduado em Engenharia Mecânica e que atua como Gerente de Projetos na indústria automobilística, o líder precisa sensibilizar todo o grupo e ter a certeza de que cada integrante compreende o objetivo final do grupo juntamente com os seus objetivos individuais. É comum em uma organização matricial o caso de funcionários que não estão subordinados hierarquicamente ao líder do projeto, mas que acabam trabalhando mais tempo em atividades do projeto do qual fazem parte do que nas suas atividades corriqueiras. Nesse caso, o papel do líder é essencial e ele precisa ser exemplar para garantir a motivação de todo o grupo, o que não é uma tarefa fácil.

Comunicar informações e decisões de maneira clara e transparente é visto por 24% dos entrevistados como uma importante atitude para a motivação da equipe do projeto. No caso da comunicação de um problema ocorrido, o líder precisa ser cauteloso para não expor um integrante a uma situação constrangedora perante o grupo.

O *feedback* foi citado por 33% dos entrevistados como uma importante ferramenta para promover a motivação da equipe. Para o entrevistado A, graduado em Engenharia



Automobilística e que atua como analista de projetos na indústria automobilística, o principal papel do líder de projetos é o reconhecimento dos funcionários, juntamente com as críticas construtivas, quando necessárias. O entrevistado E, Especialista em Gerenciamento de Projetos e que atua como líder de projetos há dois anos em uma empresa do Ramo de Petróleo – Setor de Exploração e Produção, teve um depoimento bastante similar ao do entrevistado B, ao defender que executar o *feedback* individual ou em grupo é um dos papéis do líder, além do fato que este processo é importante tanto quando se refere a questões positivas como negativas.

Alinhado à questão do *feedback*, 18% dos gestores entrevistados citaram o processo de reconhecimento como item primordial para a busca da motivação dos integrantes da equipe do projeto. Foram citados desde programas de reconhecimento e motivação até a busca por evoluções salariais ou benefícios junto à gerência hierárquica do funcionário cujo desempenho ofereceu importantes resultados. Além disso, foi citado que o líder deve comemorar o sucesso juntamente com a equipe, mesmo antes da finalização de determinada etapa. Esta atitude demonstra que cada esforço é importante na busca do alcance do resultado final do projeto.

## 5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi apresentar um estudo exploratório sobre a influência do papel do líder de projetos no desenvolvimento e motivação da equipe em prol dos resultados planejados.

Diante dos resultados obtidos por meio das entrevistas, foi possível realizar análises específicas sobre os tópicos abordados, citando trechos de visões particulares de alguns dos entrevistados cujos nomes não foram revelados. A partir desses resultados e da interpretação das respostas, pode-se perceber que existem diferentes visões de cada gestor com relação ao papel do líder no desenvolvimento e na motivação da equipe de projeto. Elas, porém, na sua maioria se complementam.

Pode-se, assim, com base na teoria apresentada e nos dados coletados, afirmar que, para o desenvolvimento da equipe, o gerente tem a necessidade de conhecer sua equipe de maneira a identificar o perfil de cada integrante, seus pontos fracos e fortes, a fim de direcionar atividades de acordo com perfil e competência de cada um e em um próximo momento verificar os meios de suprir as carências de sua formação. Além disso, tem a função de acompanhar o desempenho das atividades, orientando e interferindo com moderação e dando a autonomia necessária de acordo com as características da equipe.

Por fim, torna-se fundamental o papel do líder em conhecer sua equipe para poder tanto desenvolvê-la quanto descobrir a melhor maneira de motivá-la, levando em consideração suas particularidades, dando *feedback* e reconhecimento. Segundo Rabechini Jr. e Carvalho (2008), por serem ligados a aspectos comportamentais, os recursos humanos em projetos são difíceis de ser gerenciados.

Cabe dizer que este estudo não é atemporal nem exaustivo, nem visa definir ou defender uma metodologia específica para o desenvolvimento e a motivação da equipe do projeto, mas sim servir como base exploratória para novos estudos, visando contribuir para uma melhor compreensão dos conceitos e práticas existentes atualmente no campo do gerenciamento de projetos.

## Referências

- BOAVENTURA, E. M.** *Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CASADO, T.** *A motivação e o trabalho* In: **FLEURY, M. T. L. (org.) et al.** *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L.** *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- KIMMONS, R. L.** *Project management basics: a step by step approach*. Nova York: Marcel Dekker, 1990.
- KUENZER, A. Z.** *Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores*. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v.29, p.16-27, jan./abr., 2003.
- OLIVEIRA, A. C. L.** *Competências Gerenciais Para Atuação em Projetos*. Apostila de Pós-graduação (Departamento de Engenharia Industrial) Rio de Janeiro: UERJ, 2009.
- PMBOK.** *Project Management Institute: A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: PMI, 2008.
- QUINN, R. E. et al.** *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. e LAURINDO, F. J. B.** *Fatores Críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa*. Revista Produção, v. 12, n.2, p.28-41, 2002.
- \_\_\_\_\_. e \_\_\_\_\_. *Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- REZENDE, A. P.** *Formulação de procedimentos para seleção de transportadoras e para contratação e treinamento de pessoal na empresa Arve Alimentos*. Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006. 43 p.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SHTUB, A.; BARD, J.F. e GLOBERSON, S.** *Project management engineering, technology and implementation*. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- SPENCER, L. e SPENCER, S.** *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- VALLE, R. et al.** *O conhecimento em ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- VARGAS, R.** *Gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.
- VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B.** *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed., 2004.