

# Motivações para o elevado desempenho em equipas de projetos de sistemas de informação

## *Motivations for high performance teams of information systems projects*

Luís Silva, MiEGSI, Universidade do Minho, Portugal, a61587@alunos.uminho.pt  
João Varajão, Universidade do Minho, Centro ALGORITMI, Portugal, varajao@dsi.uminho.pt  
Caroline Dominguez, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal, carold@utad.pt  
Isabel Moura, Universidade do Minho, Centro ALGORITMI, Portugal, icm@dsi.uminho.pt

### Resumo

As equipas de elevado desempenho apresentam características únicas que as diferenciam das restantes, sendo um dos aspetos fundamentais a motivação dos seus elementos. Neste trabalho são apresentados os resultados parciais de um estudo de caso focado no elevado desempenho das equipas de projetos de sistemas de informação. Muito concretamente, identifica-se um conjunto de aspetos que contribuem para a motivação dos elementos de uma equipa, de acordo com a sua própria perspetiva. Este trabalho visa proporcionar uma melhor compreensão dos aspetos que influenciam a motivação dos elementos das equipas de elevado desempenho e, assim, contribuir para o estudo e prática da gestão de projetos de sistemas de informação.

**Palavras-chave:** projeto; sistemas de informação; equipa; desempenho; motivação.

### Abstract

*High performance teams present unique characteristics that make them distinct from the others, being one of the fundamental aspects the motivation of its elements. In this paper are presented the partial results of a case study focused on high performance teams of information systems projects. Specifically, it is identified a set of aspects that contribute to the motivation of the team's elements, according to their own perspective. This work aims to provide a better understanding of the aspects that influence the motivation of the elements for high performance teams and thus contribute to the study and practice of information systems project management.*

**Keywords:** project; information systems; team; performance; motivation.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem havido uma preocupação crescente em compreender como se atinge um elevado desempenho em equipas de projetos de sistemas de informação. Por exemplo, o estudo de (Leoz et al., 2013) analisou o sucesso em diversos projetos com vista a identificar melhorias nas práticas de gestão. Os autores verificaram que, no caso dos projetos mais bem-sucedidos, as equipas foram compostas por elementos que utilizaram as suas competências corretamente,

ajustando-se rapidamente a mudanças em situações de negócio complexas. Segundo esse mesmo trabalho, o foco da gestão de recursos humanos nos projetos deverá estar na exploração dos aspetos que favorecem o desenvolvimento de equipas de elevado desempenho. Por outras palavras, é importante que as organizações detenham equipas multifuncionais e eficientes, que permitam melhorar a qualidade dos serviços e reduzir custos (Leoz et al., 2013).

Uma equipa de elevado desempenho é diferente das restantes equipas. Estas diferenciam-se em várias características, as quais têm por finalidade obter o máximo rendimento da equipa, de modo a que o resultado do trabalho seja por consequência melhor. Entre as características das equipas de elevado desempenho podem encontrar-se aptidões interpessoais e competências comportamentais bem desenvolvidas; estas facilitam a interação social, como a discussão de ideias, obtenção de consensos, interação emocional, etc. Esta capacidade é bastante útil para envolver a equipa num ambiente positivo, evitando assim desentendimentos, sentimentos de não integração e formas de hostilidade. Os elementos das equipas de elevado desempenho têm também como característica a resiliência (Amaral et al., 2015), sendo capazes de superar os obstáculos, resistindo a pressões de situações adversas, de maneira a não sofrerem psicologicamente (Bressano, 2012).

São por norma equipas cujos elementos não pensam apenas em objetivos próprios, e perspetivam a equipa como um “barco” onde o trabalho de todos tem de ser sincronizado para evitar desvios; onde todos têm noção de que o trabalho é feito unicamente para a organização (Chris, 2011).

Formar equipas de elevado desempenho é algo que nem sempre é fácil, tornando-se particularmente complexo em contexto de equipas de trabalho provisório, como é o caso dos projetos. As equipas de trabalho provisório são tipicamente criadas com o propósito de trabalharem num projeto em concreto ou para encontrarem uma solução para um problema. Podem também ser utilizadas para ajudar outras equipas que estejam atrasadas ou envolvidas noutros projetos. Estas equipas são terminadas quando o trabalho é concluído (Moura & Varajão, 2016).

Neste trabalho são apresentados os resultados parciais de um estudo de caso focado no elevado desempenho das equipas de projetos de sistemas de informação. Muito concretamente, identifica-se um conjunto de aspetos que contribuem para a motivação dos elementos de uma equipa, de acordo com a sua própria perspetiva.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na secção 2 são apresentados os conceitos fundamentais para uma boa compreensão do trabalho; na secção 3 é apresentado o processo de investigação; na secção 4 são apresentados os principais resultados obtidos; finalmente, na secção 5, são tecidas algumas considerações finais.

## **2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL**

Com a evolução tecnológica e mercados cada vez mais competitivos, as organizações estão a mudar a sua forma de pensar, as suas ações e estratégias, mas também a reavaliar a importância das pessoas e do trabalho que estas produzem. É necessário perceber que existe uma diferença entre o trabalho de grupo e o trabalho em equipa, sendo que o trabalho de grupo tem uma responsabilidade individual e o trabalho em equipa uma responsabilidade comum, com todos a trabalhar para o mesmo objetivo (Dreher et al., 2007). Uma equipa pode, assim, ser definida como um conjunto de pessoas com competências que se complementam e estão comprometidas com um objetivo e responsabilidades comuns (Moura et al., 2014). Na prática verifica-se que algumas equipas conseguem atingir um elevado desempenho, mas outras acabam por nunca o conseguir.

O desempenho diz respeito a um conjunto de ações que uma determinada pessoa tem em função da execução de uma tarefa, num período de tempo estipulado. De modo a que essa tarefa seja caracterizada como concluída, com ou sem sucesso, é necessário que alguém controle a eficiência na sua execução. Quando o controlo é feito corretamente poderá ter uma influência motivadora para os atores que a exercem, sendo pois necessário que exista uma motivação constante (Ramalho, 1977).

Para equipas alcançarem o estado de equipas de elevado desempenho é necessário pagarem um preço por isso, passando por sacrifício, compromisso, desenvolvimento pessoal e abnegação (Silva et al., 2009). Os indivíduos das equipas de alto desempenho estão comprometidos e confiam uns nos outros, são eficazes e comunicadores, fora e dentro da equipa, são englobados nas decisões e seguem um processo que lhes permite tomar decisões promovendo a qualidade do trabalho. A soma do esforço feito individualmente é menor do que o esforço global (Dreher et al., 2007). Neste contexto, como em tantos outros, a motivação dos elementos da equipa é um fator crítico de sucesso.

A motivação pode ser estimulada de diferentes formas, levando sempre a que uma pessoa atue de uma determinada maneira, interiorizando um comportamento oriundo de uma crítica positiva ou negativa. Esta crítica pode surgir de estímulos externos (motivação extrínseca) como, por exemplo, o reconhecimento por parte de supervisores ou colegas de trabalho, ou pode ser interna, através de auto motivação (motivação intrínseca), devido à ambição de atingir determinados objetivos (Chiavenato, 2003).

Na literatura é possível encontrar uma grande quantidade de trabalhos focados nos aspetos que influenciam a motivação dos elementos de uma equipa. No entanto, são escassos os trabalhos que procuram identificar os aspetos motivadores do elevado desempenho no contexto de equipas de sistemas de informação, sendo esse o foco do presente estudo.

### 3. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Tendo por referência os objetivos definidos para o trabalho, optou-se pela realização de um estudo de caso junto de um grupo (*holding*) de empresas atuante na área das tecnologias e sistemas de informação. Um estudo de caso é essencialmente um método qualitativo, que envolve a recolha de dados de modo a compreender e interpretar determinados comportamentos, opiniões e expectativas dos indivíduos em estudo. É particularmente adequado para estudos de natureza exploratória (Godoy, 1995), como é o caso deste trabalho.

Na primeira atividade do processo de investigação foi realizada a definição do tema de trabalho. A segunda atividade consistiu na definição dos objetivos e dos resultados esperados. Definiu-se o processo de investigação na terceira atividade. A revisão de literatura consistiu na quarta atividade, a que se seguiu a elaboração do instrumento de investigação (guião para a recolha de dados). Para a recolha de dados foram realizadas entrevistas junto de várias equipas de projetos de sistemas de informação. Seguiu-se a análise de conteúdo dos dados. Finalmente, os resultados foram discutidos e retiradas as principais conclusões.

O estudo de caso foi realizado no grupo InfSysMakers (o nome do grupo encontra-se anonimizado por questões de confidencialidade), localizado em Portugal. Este é um grupo constituído por quatro empresas (A, B, C e D), que atuam em vários países de idioma oficial Português. Uma das empresas do grupo faz parte do *top 3* de empresas nacionais que atuam na sua área de negócio.

A amostra do estudo foi constituída por 13 elementos, sendo quatro do género feminino e nove do género masculino. Embora todos trabalhem para o mesmo grupo, pertencem a empresas e equipas distintas. As idades dos elementos estão compreendidas entre os 20 e os 51 anos. Procurou-se a constituição de uma amostra o mais diversificada possível, por forma a obter resultados mais ricos e representativos, como é possível observar na Tabela 1.

N.º	Cargo	Idade	Grau académico	Género	Empresa	Anos na empresa
1	Diretor	51	Bacharelato (em Gestão)	Masculino	A	5
2	CMO	50	Licenciatura (Filosofia) / Pós-Graduação (Marketing)	Masculino	A	7
3	Programador	20	12.º Ano	Masculino	B	1
4	Contabilista	27	Mestrado (em Logística)	Feminino	C	2
5	Técnica Administrativa	25	Pós-Graduação (Controlo de Gestão)	Feminino	D	1
6	Relações Públicas	26	Mestrado (Ciências da Comunicação)	Feminino	C	1
7	Diretor	40	Licenciatura (Engenharia Informática)	Masculino	B	18
8	Suporte Técnico	29	Licenciatura (Engenharia Telecomunicações e	Masculino	D	1

N.º	Cargo	Idade	Grau académico	Género	Empresa	Anos na empresa
			Informática)			
9	Suporte Técnico	30	Licenciatura (Informática de Gestão)	Masculino	D	8
10	Diretor	32	Licenciatura (Geografia e Planeamento).	Masculino	D	10
11	Consultor Marketing	27	Mestrado (Sistemas de Informação).	Masculino	A	5
12	Técnica de Vendas	39	Licenciatura (Gestão)	Feminino	A	1
13	Suporte Técnico	31	Engenharia (Informática)	Masculino	C	8

Tabela 1 – Caracterização da amostra

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na tabela 2 encontra-se uma síntese dos resultados obtidos a partir da análise dos dados recolhidos nas várias entrevistas, as quais foram realizadas com vista a identificar os principais aspetos que influenciam a motivação dos elementos das equipas de elevado desempenho.

Motivação/entrevista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Regalias	X		X										
Prémios (horas extra, folgas, dinheiro)	X	X	X	X			X	X		X		X	X
Reconhecimento			X						X				
Divisão de lucros pelos trabalhadores					X								
Ter um ambiente de sucesso					X								
Ter equipamento adequado						X							
Melhor remuneração						X							
Ter instalações em locais centrais (urbanos)							X						
Participar em ações de formação									X				
Dar privilégios para todos os elementos da equipa										X			
Atribuir tarefas de forma justa										X			
Conhecer bem as ferramentas											X		
Conhecer o contexto em que se está a trabalhar											X		
A equipa estar em sintonia com os objetivos											X		
Haver o envolvimento do gestor na equipa												X	

Tabela 2 – Motivações para o elevado desempenho

De seguida são apresentadas algumas afirmações que suportam os aspetos identificados, tendo sido retiradas das transcrições das entrevistas.

**Regalias:** “Atribuir regalias aos trabalhadores, como, por exemplo, horário flexível, consoante o seu desempenho.”

**Prémios (horas extra, folgas, dinheiro):** “Reconhecimento do trabalho através de recompensas como, por exemplo, atribuição de folgas no dia de aniversário, ou recompensa monetária pelo cumprimento de objetivos.”

**Reconhecimento:** “Ver o trabalho reconhecido irá motivar os funcionários para trabalhar mais e melhor, contagiando a equipa também.”

**Divisão de lucros pelos trabalhadores:** “Se houver divisão de lucros, os trabalhadores vão ficar mais motivados porque sabem que estão a trabalhar também para seu benefício.”

**Ter um ambiente de sucesso:** “Ao saber que a organização está a ter sucesso, os trabalhadores vão-se sentir orgulhosos por estar lá e sentir-se-ão responsáveis por esse sucesso.”

**Ter equipamento adequado:** “Os colaboradores devem ter sempre equipamentos que permitam trabalhar bem, para que não se perca demasiado tempo até estes ficarem prontos para serem usados.”

**Melhor remuneração:** “Com uma melhor remuneração os trabalhadores vão ter mais vontade para serem mais produtivos e trabalhar com qualidade.”

**Ter instalações em locais centrais (urbanos):** “Mudar para instalações centrais de maneira a que os acessos [transportes] fiquem mais fáceis para todos os colaboradores.”

**Participar em ações de formação:** “As formações permitem que os colaboradores tenham mais conhecimentos sobre as temáticas que laboram e mais facilmente são ultrapassados os obstáculos que vão surgindo.”

**Dar privilégios para todos os elementos da equipa (de elevado desempenho):** “Na hora de atribuir recompensas de qualquer tipo, não deixar de parte alguns elementos da equipa.”

**Atribuir tarefas de forma justa:** “Atribuir tarefas de responsabilidade e dificuldade para todas as pessoas, não beneficiando ninguém na divisão e atribuição das mesmas.”

**Conhecer bem as ferramentas:** “Na minha área, que é a de desenvolvimento, quanto maior for o conhecimento das plataformas e linguagens de programação que estou a utilizar, maior o grau de liberdade e de “à vontade” em que estou no trabalho, sentindo-me assim mais motivado e com capacidade de dar o máximo.”

**Conhecer o contexto em que se está a trabalhar:** “Conhecer o contexto de trabalho é fundamental porque sei aquilo que me espera, estou mais familiarizado com todos aspetos e isso leva-me a conseguir melhores resultados e a dar o meu máximo.”

**A equipa estar em sintonia com os objetivos (propostos):** “Porque a equipa nos ajuda a ficar motivados se estivermos todos orientados para o mesmo fim; conseguimos mais facilmente ajudar-nos uns aos outros; e, com a equipa focada nos objetivos, eu serei contagiado e também focado.”

**Haver o envolvimento do gestor na equipa:** “Quando o gestor está [diretamente] envolvido, a informação flui melhor sobre os objetivos e metas da organização.”

Analisando os resultados obtidos é possível organizar os aspetos motivadores identificados em cinco grupos (Figura 1): *incentivos financeiros* (ex. divisão de lucros, pagamento de horas-extra, melhor remuneração); *regalias não financeiras* (ex. folgas, horário flexível); *gestão/liderança* (atribuição de tarefas de forma justa, haver o envolvimento do gestor na equipa, dar privilégios a todos os elementos da equipa, reconhecer o trabalho da equipa, criar um ambiente de sucesso, procurar que a equipa esteja em sintonia com os objetivos); *conhecimento* (ex. conhecer bem as ferramentas, conhecer o contexto em que se está a trabalhar, participar em ações de formação); *condições de trabalho* (ex. ter equipamento adequado, acessibilidades).

Do conjunto de aspetos, claramente se destacam os *incentivos financeiros*, tendo sido referidos por 12 dos participantes (92%). De notar ainda que, do conjunto de aspetos referidos pelos participantes no estudo, muitos são transversais a vários tipos de equipas (*incentivos financeiros*, *regalias não financeiras*), independentemente de serem de projetos de sistemas de informação ou não. Por outro lado, nos grupos de *gestão/liderança*, *conhecimento* e *condições de trabalho*, é possível identificar aspetos intimamente relacionados com os projetos de este tipo (por exemplo, o tipo de equipamento adequado).



Figura 1 – Motivadores para o elevado desempenho de equipas de projetos de sistemas de informação

## 5. CONCLUSÃO

Para que as pessoas desenvolvam trabalho em equipa é necessário que tenham conhecimento, competências e atitudes adequadas. Quando se trata de equipas de elevado desempenho, os requisitos são ainda mais exigentes.

As equipas de elevado desempenho são diferenciadas das restantes pelo nível de comprometimento dos seus elementos. Nestas equipas, o conhecimento dos elementos das equipas é complementado entre si, havendo troca de ideias e entreajuda, conduzindo a uma capacidade superior para resolver problemas, ou construir produtos em ambientes ou comunidades que nem todas as equipas são capazes. Os elementos de equipas de elevado desempenho procuram obter mais conhecimento, estão motivados e comprometidos com os resultados e conhecem os objetivos, necessidades e expectativas dos clientes (More et al., 2012).

Constituindo a motivação um fator crítico de sucesso para a formação de este tipo de equipas, neste trabalho de natureza exploratória foi realizado um estudo de caso com vista a identificar, segundo a perspetiva dos elementos das equipas, que aspetos contribuem mais para a motivação conducente a um elevado desempenho. De destacar a elevada ênfase nas regalias e nos prémios de desempenho (incluindo melhor remuneração, suplementos salariais, divisão de lucros, folgas e pagamento de horas extra). De destacar também a importância do reconhecimento do trabalho por superiores hierárquicos.

Naturalmente que este trabalho não está isento de limitações. Sendo um estudo exploratório e de caso único, as limitações reconhecidas estão principalmente relacionadas com a generalização dos resultados. Torna-se, assim, desejável que novos estudos sejam realizados por forma a aumentar o corpo de conhecimento nesta área. É este também o trabalho futuro proposto.

## AGRADECIMENTOS

This work has been supported by COMPETE: POCI-01-0145-FEDER-007043 and FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia within the Project Scope: UID/CEC/00319/2013.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, A., Fernandes, G., & Varajão, J. (2015). *Identifying Useful Actions to Improve Team Resilience in Information Systems Projects*. Paper presented at the ProjMAN - International Conference on Project MANagement. Procedia Computer Science, 64.
- Bressano, A. (2012). *Formando equipas de alto desempenho, parte 1: Início e fases de evolução*. InfoQ. Retrieved from <http://www.infoq.com/br/articles/equipas-alto-desempenho-p1>
- Chiavenato, I. (2003). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chris, W. (Producer). (2011). *Do you Lead a High Performance Team?* Chris Warner. Retrieved from <http://chrisbwarner.com/high-performance-team-definition/>
- Dreher, M. T., Vieira, S. S., Ullrich, D. R., & Floriani, C. (2007). *Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados - Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em*



- Blumenau – SC. Paper presented at the SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 20-29.
- Leoz, G. M. D., Tripathi, A., Tahmasbi, N., & Petter, S. C. (2013). *Examining High Performance Teams in Information Systems projects*. Presented at the Nineteenth on Americas Conference on Information Systems.
- More, J. D., Guedes, D. R., Duarte, F. S., & Hernandez, H. K. (2012). *Fatores que incidem na formação de equipes de alto desempenho*. Paper presented at the XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Moura, I., Dias, P., Dominguez, C., & Varajão, J. (2014). *What team members perceive as important to achieve high performance: an exploratory case study*. Paper presented at the ProjMAN - International Conference on Project MANagement. *Procedia Technology*, 16.
- Moura, I., & Varajão, J. (2016). *Information Systems student's perceptions on leading teams to high performance: a pilot study*. Paper presented at the Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS).
- Ramalho, N. C. (1977). *O Fator Humano na Empresa*: Brasília: Universidade de Brasília.
- Silva, A. d. S., Ferreira, C. L., Lopes, R. F., & Silva, V. d. S. (2009). *Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados*. Paper presented at VIII Encontro Paranaense de empreendedorismo e gestão empresarial.