

Motivando Equipes de TI

Uma abordagem para formação de times com alto desempenho

Rodolfo De Nadai¹, Luciana Bueno¹

¹Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC-AM)
Americana – SP – Brazil

Abstract. *Aiming a better understanding and knowledge of the alignment the motivation, this document deals with the most known and perhaps main of motivation theories formulated, demonstrating its concepts and its possible applicability. It is conducted a study on the structure of high performance teams with the explanation of possible times, types of existing teams and the stages for the formation of a team. To finish with some observations related to the techniques of motivation, alignment of members and features raised, as most relevant to the choice of individuals who will be part of teams.*

Resumo. *Objetivando um melhor entendimento e alinhamento do conhecimento da motivação, este documento trata das mais conhecidas e talvez principais teorias de motivação formuladas, demonstrando seus conceitos e sua possível aplicabilidade. É realizado um estudo sobre a estrutura dos times de alta performance com a explicação dos times possíveis, tipos de times existentes e as fases para a formação de um time. Finaliza-se com algumas observações correlacionadas às técnicas de motivação, alinhamento dos integrantes e as características levantadas, como mais relevantes, para a escolha dos indivíduos que farão parte dos times.*

1. INTRODUÇÃO

Uma das grandes buscas, senão a principal, de todas as organizações em diversos setores da atividade humana é a busca pelo aumento de produtividade, qualidade e melhores ganhos com seus produtos e serviços prestados. O principal foco para uma maior produtividade e qualidade, é a motivação dos funcionários.

O propósito deste trabalho é avaliar as teorias e técnicas que possam viabilizar a formação e manutenção dos times de alto desempenho, quais características dos times e possíveis meios para motivar os integrantes dos mesmos, para que os objetivos dos projetos possam ser alcançados. Desta maneira propõe-se uma visão diferente da implantada em muitas organizações atuais, onde fica diretamente excluído o modo tradicional de gerenciamento dos funcionários.

Durante o desenvolvimento, foram levantados diversos autores, desde psicólogos até consultores empresariais. Foram avaliados livros, artigos acadêmicos e sites da internet dos mais diversos tipos na tentativa de gerar um documento objetivo. Por ser um assunto tão controverso, complexo de ser explicado e implementado, a motivação do indivíduo continuará a ser o grande foco de pesquisas. Entretanto algumas empresas, dentre elas podemos citar o famoso Google, utilizam-se de técnicas sociais, como muitas apresentadas neste documento, para melhorar a produtividade e motivação de seus funcionários.

Apesar de todo o trabalho transcorrer com o foco na área de Tecnologia da Informação (TI), as técnicas motivacionais, da formação e manutenção de equipes, atividades que aumentam a motivação e principalmente a característica dos indivíduos (que são os temas tratados neste documento), todas podem ser usadas em maior ou menor número em qualquer área de conhecimento humano, sem restrições.

2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Muitas teorias de motivação foram pensadas e pesquisadas, principalmente durante o século XX, e dentre as mais conhecidas, temos a teoria de Maslow, Herzberg e Vroom. Cada um destes autores, visualizou a motivação do indivíduo influenciada por diferentes fatores, porém todas visam unificar o modo como o mesmo pode ser motivado e obter satisfação em seu trabalho.

2.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW¹

Por ser a mais conhecida, a teoria das Hierarquias de Necessidades de Maslow, criada durante a década de 40 (quarenta), acaba por ser muito utilizada em diversos aspectos de motivação. Em sua teoria Maslow divide a motivação nas seguintes grandes áreas de necessidade: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto-realização.

Essas áreas são representadas por uma pirâmide, onde para que a próxima área seja alcançada, a anterior deve estar completamente satisfeita.

¹ **Abraham Maslow (1908-1970): Psicólogo Americano.**



Figura 1 - Pirâmide das “Hierarquia de Necessidades” de Maslow

Fonte: Rufino (2007)

Como é possível notar, a diagramação da Hierarquia de Necessidades de Maslow, realmente nos leva a visualizar essa situação de escala.

Um problema na teoria é exatamente sua hierarquização, pois na sociedade atual o indivíduo está constantemente com uma sensação de insegurança, sendo assim, as áreas mais altas da hierarquia não poderiam ser atingidas, entretanto isso é correto de se afirmar.

Apesar de ser o criador, Maslow afirmou que em sua teoria podem haver exceções no que se refere à hierarquia criada.

2.2. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG²

Outro conhecido psicólogo na área motivacional, Frederick Herzberg propôs durante o final da década de 50 (cinquenta) uma nova maneira de visualizar o fator motivacional humano. Em sua teoria (conhecida como Teoria dos Dois Fatores), Herzberg limita a motivação pessoal em duas grandes áreas, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Rufino (2007, p. 37) demonstra que:

A teoria da motivação de Herzberg faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Os fatores que levam à satisfação no trabalho são denominados fatores higiênicos. Estes fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho, e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Tabela 1 - Fatores da teoria de Herzberg

Fatores Motivacionais (Satisfação)	Fatores Higiênicos (Insatisfação)
O modo como o indivíduo se sente ao realizar seu trabalho.	O modo como o indivíduo se sente perante a organização.
1. Trabalho em si 2. Realização 3. Progressão Profissional 4. Responsabilidade 5. Reconhecimento 6. Desenvolvimento	1. Condições de Trabalho 2. Administração da Empresa (Política) 3. Salário 4. Relações com o Supervisor 5. Qualidade da Supervisão 6. Relacionamento com outros 7. Segurança

Fonte: Rufino (2007)

² Frederick Herzberg (1923-2000): Psicólogo Americano.

Alguns autores fazem uma correlação entre a teoria de Maslow e Herzberg, identificando as 3 (três) primeiras hierarquias da pirâmide (fisiológicas, segurança e sociais) com os fatores higiênicos e os últimos níveis (estima e auto-realização) com os fatores motivacionais. Todavia esta correlação não deve ser feita, visto que na Teoria dos Dois Fatores, as áreas (fatores motivacionais e higiênicos) não sofrem influência uma sobre a outra diretamente, diferentemente da teoria das necessidades de Maslow onde, se um fator não estiver completo acaba por influenciar significativamente o trabalho do indivíduo. Isso seria verdade até certo ponto, privações extremas com toda certeza acarretariam tal cometimento.

Rufino (2007, p. 37) afirma:

O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação mas, sim, nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho.



Figura 2 - Fatores como contínuos separados

Fonte: Rufino (2007)

Um dos grandes problemas da teoria de Herzberg, conforme o mesmo menciona em seu trabalho, é identificar quais fatores possuem satisfação positiva e quais não o são. Além disso, como já mencionado, os fatores não influem diretamente um ao outro, ou seja, pode-se observar uma dualidade entre ambos e não oposta. Portanto, os fatores

motivacionais, na teoria, são de suma importância para a criação de equipes motivadas, possivelmente mais eficientes. A maior dificuldade é encontrar os fatores específicos da organização que estejam causando insatisfação ou nenhuma satisfação, buscando assim, alternativas para corrigi-los.

Outro problema discutido por Herzberg em um de seus artigos, trata do tipo de trabalho aplicado sobre os trabalhadores. Ele aponta todos os trabalhos como sendo de uma ou de duas categorias: trabalhos horizontais e verticais; sendo o primeiro, de certa maneira, uma estagnação no trabalho, e o segundo como fator motivacional.

Herzberg (2003, p. 9) em seu artigo define:

Na tentativa de enriquecer certos trabalhos, a gerência normalmente reduz a contribuição pessoal dos funcionários ao invés de dar-lhes oportunidades de crescimento em seus trabalhos costumeiros. Tais esforços, que chamarei de carga de trabalho horizontal (por oposição a uma carga vertical, ou a de prover fatores motivadores), foram problemas dos programas de ampliação do trabalho.

Os trabalhos horizontais, normalmente, são tarefas cotidianas, rotineiras ou mesmo aumentos repentinos na produção esperada, mas que não agregam valor motivacional de satisfação. Enquanto que os trabalhos denominados verticais estariam relacionados a diferentes tarefas (das comumente realizadas), com diferentes dificuldades e tarefas mais significativas (de crescimento, responsabilidade e progressão).

2.2. TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM³

Diferentemente dos estudos de Maslow e Herzberg, Victor Vroom, o qual propõe a teoria da expectativa em meados da década de 60 (sessenta), leva em consideração as expectativas e percepções dos funcionários com relação ao seu trabalho e o que o mesmo proporcionará, havendo assim uma variação na satisfação do funcionário, mesmo em tarefas que possam ser consideradas como verticais por Herzberg.

Rufino (2007, p. 37):

As teorias cognitivas são também conhecidas como teorias da instrumentabilidade para as quais a decisão de se engajar numa atividade depende do valor que se atribui àquilo que ela pode oferecer como resultado. Dessa forma, a atividade em si é considerada recurso instrumental que permite chegar a algum resultado de valor.

Vroom criou a denominada Teoria da Expectância, onde ele levanta três aspectos para a decisão de um funcionário em realizar uma determinada tarefa:

- a. Valência (V): preferência atribuída a determinados resultados. Uma valência positiva indica que o resultado da atividade é aceito e perseguido pelo indivíduo, enquanto que uma valência negativa demonstra um desejo de não realização;
- b. Instrumentabilidade (I): percepção em alcançar um resultado desejado de acordo ao esforço/performance executado;

Vroom (1964):

Em nosso sistema, um resultado tem uma valência positiva quando a pessoa prefere alcançá-lo a não alcançá-lo (isso é, ele prefere x a não x). Um resultado possui uma valência zero quando a pessoa é indiferente em alcançar ou não (isso é, ele é indiferente a x ou não x), e é negativa quando ele prefere não alcançar a alcançar (isso é, ele prefere não x a x). Supõe-se que

³ Victor H. Vroom: PhD e professor de negócios da universidade de Yale, nos Estados Unidos.

a valência pode tomar uma vasta gama de valores positivos e negativos.

- c. Expectativa (E): refere-se à percepção da probabilidade do esforço do indivíduo na realização das metas com a performance desejada, gere o resultado esperado.

Vroom (1964):

Uma expectativa é definida como uma crença momentânea sobre a probabilidade de que um ato em particular será seguido por um resultado particular. Expectativas podem ser descritas em termos de sua força. Força máxima é indicada por certeza subjetiva de que o ato será seguido pelo resultado, enquanto que a força (ou zero) mínima é indicada pela certeza subjetiva de que o ato não será seguido pelo resultado.

Através desses três aspectos, Vroom criou expressões matemáticas que podem calcular o valor de motivação de um indivíduo sobre determinada tarefa. Quanto às fórmulas, Vroom afirma que apesar das mesmas serem altamente relacionadas, a separação pode ser muito útil para avaliar cada aspecto do indivíduo.

O autor ainda sugere em seu livro algumas opções de análise para se encontrar valores de valência e expectativa; como exemplos mais importantes, ressalta-se:

- a. relatos verbais: o indivíduo, através de sua percepção ao realizar a tarefa, indicará se a mesma possui um valor de valência positiva. Com este tipo de análise, é possível criar uma escala entre as valências encontradas em diversas tarefas;
- b. a escolha do indivíduo entre tarefas: no caso do indivíduo ter de escolher uma entre outras tarefas, reforça a mesma como sendo de valência positiva;
- c. tempo de decisão: conforme o nome propõe, o tempo de decisão de escolha entre uma ou mais tarefas pode determinar a valência positiva ou negativa das mesmas.

Conforme é possível avaliar, a teoria de Vroom propõe que as organizações busquem um melhor entendimento das necessidades, percepções e objetivos dos trabalhadores, criando assim um melhor alinhamento destes com o trabalho a ser desenvolvido. A inconstância do mercado atual, a maior busca por novas oportunidades e melhoria na qualidade de vida, tem levado os indivíduos a procurarem por organizações que possuem uma melhor visão de seus objetivos e que prezem pela mesma qualidade de vida buscada por eles. Com isso é fácil perceber, como a teoria de Vroom, pode fornecer artifícios na tentativa de encontrar e melhorar essas atividades procuradas pelos indivíduos no mercado de trabalho e dentro das organizações.

3. ESTRUTURA DOS TIMES DE ALTO DESEMPENHO

Como pôde ser observado, todas as teorias da motivação tem como principal desafio a busca por descobrir como satisfazer as pessoas em seu ambiente de trabalho, melhorando assim a produtividade e qualidade dos serviços e produtos criados.

Essa motivação, que busca a produtividade do indivíduo, pode ter uma correlação ainda mais forte e difícil de ser alcançada, quando da criação de equipes dentro das organizações, pois neste caso a motivação deve envolver não apenas o indivíduo, mas um grupo de pessoas, com suas interações e objetivos próprios.

Dentro das organizações, a estruturação de equipes é uma tarefa cotidiana na busca por melhorias. Todavia, a maior parte das equipes formadas tem dificuldade em alinhar seus objetivos e realmente se tornarem times de alto desempenho, muito devido a desvios de condutas dos funcionários (que podem estar insatisfeitos ou desmotivados), ou da organização, que não deixa claro seus objetivos e não coloca em práticas regras definidas.

A definição das palavras equipe e time, no dicionário da língua portuguesa, como podemos verificar abaixo, mostram uma diferença intrigante. As empresas, na

maior parte do tempo, não formam times de trabalho, pois esquecem de deixar claro seus objetivos e metas para seus funcionários.

Equipe: 2. Conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho. (Dic. Aurélio, 2000)

Time: 2. P. ext. Conjunto de indivíduos associados numa ação comum, com vista a determinado fim. (Dic. Aurélio, 2000)

Através dessas descrições, um time é coeso, possui um objetivo único e busca alcançar esse objetivo, dedicando tempo e esforço ao mesmo. Diferente de uma equipe, que apesar de possivelmente ser coesa, se preocupa apenas com uma determinada tarefa ou trabalho, sem se importar se a mesma possui algum objetivo ou fim.

Para o PMBOK⁴ (2008, p. 181) “equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto”.

Não necessariamente a equipe precisa ser um time de alto desempenho, entretanto, se esse for o caso, o projeto atenderá muito melhor a restrição tripla (Escopo, Prazo e Custo) tão bem difundida e discutida no guia.

O guia ainda cita uma característica importante dos times de alto desempenho como uma boa prática a ser seguida.

PMBOK (2008, p. 181):

Embora os papéis e responsabilidades específicas para os membros da equipe do projeto sejam designadas, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. O envolvimento e a participação dos membros da equipe desde o início agrega seus conhecimentos durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

⁴ **PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Conjunto de melhores práticas para gerenciamento de projetos.**

Conforme os estudos acerca dos times de altos desempenho foram sendo desenvolvidos, durante os anos, algumas teorias foram sendo criadas. Katzenbach⁵ definiu vários tipos de equipes: Grupo de Trabalho, Pseudo-time, Time Potencial, Time Real e Time de Alta Performance.

- Grupos de Trabalho: não possuem a percepção de objetivo comum, apesar da troca de informações, melhores práticas ou perspectivas de trabalho, além de serem restritos às suas áreas de responsabilidade.
- Pseudo-Times: são os que têm pior performance, apesar dos integrantes se auto denominarem time, visto que não possuem foco na performance coletiva ou qualquer tentativa de alcançá-la.
- Times Potenciais: são os mais comumente encontrados nas organizações, possuem uma boa performance, mas lhes faltam visão, objetivo e propósito dos integrantes com relação ao projeto.

Time Real de acordo com Katzenbach (1992):

Time Real: é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão igualmente comprometidas com um propósito comum, metas, e abordagem de trabalho para o qual se sentem mutuamente responsáveis.

Time de Alta Performance de acordo com Katzenbach (1992):

Time de Alta Performance: é um grupo que atende todas as condições de um time real, e tem membros que estão profundamente comprometidos com o sucesso e crescimento pessoal dos outros. Esse comprometimento transcende o time.

⁵ Jon R. Katzenbach: Escritor e consultor, conhecido por seu trabalho sobre a organização informal.

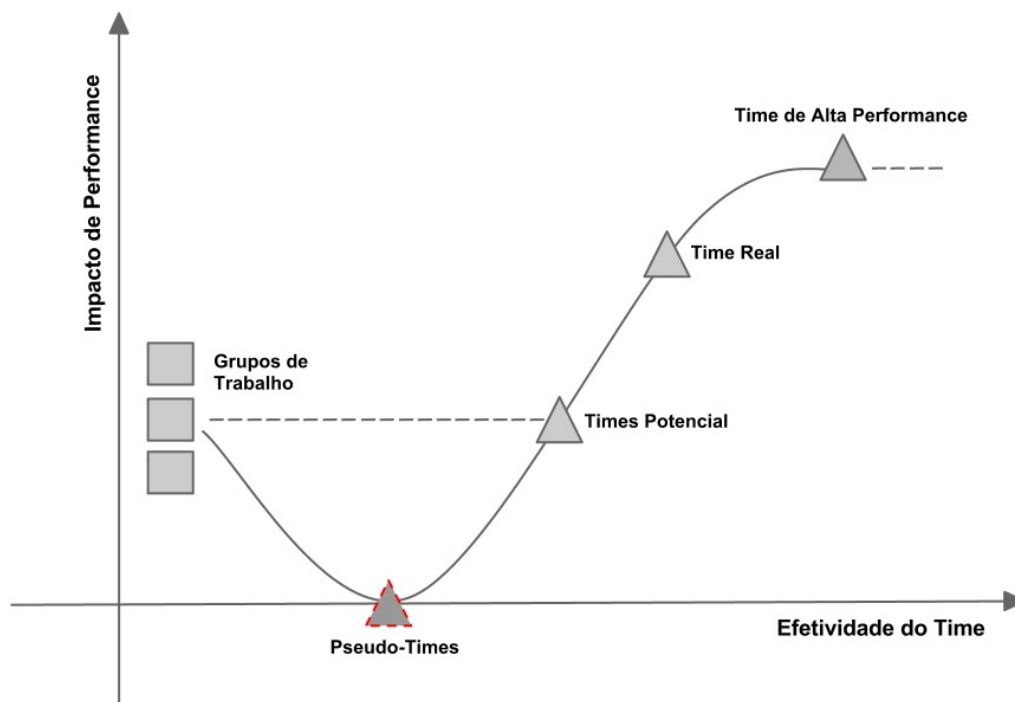


Figura 3 – Tipos de Times

Fonte: Katzenbach (1993)

Hanlan⁶ afirma que os melhores times de alto desempenho tem de saber organizar seu trabalho e interação com as quatro dimensões organizacionais, que ele denomina em seu trabalho:

- Cliente
- Operacional/Técnico
- Acionistas/Empregador
- Empregados

⁶ Marc Hanlan: Escritor e consultor em gerenciamento e times de alta performance.

Assim, os times tem de saber integrar seu trabalho em todas as dimensões, gerando um melhor produto para o cliente, com excelência técnica (qualidade), atendendo as demandas internas do empregador e principalmente integrando suas necessidades a isso. Desse modo, projetos realizados por times de alta performance tendem a responder com maior probabilidade a restrição tripla.

3.1. FASES DOS TIMES DE ALTO DESEMPENHO

Segundo Hanlan, a progressão das equipes vem acompanhada de algumas fases (definida por ele em seis fases). Entretanto, não existe um consenso sobre quantas fases passa uma equipe, até que ela possa obter uma alta performance e se tornar um time, mas é possível definir uma progressão na qual todas as equipes parecem compartilhar, que são:

- 3.1.1. Formação
- 3.1.2. Observação e Conflito
- 3.1.3. Normatização
- 3.1.4. Desempenho e Criatividade
- 3.1.5. Mudança de Cultura
- 3.1.6. Desintegração

3.1.1. FORMAÇÃO

Inicialmente, ao se montar um time, temos uma fase de formação, onde todos os membros da equipe tem expectativas sobre o trabalho que será realizado, qual a interação entre os outros membros, quais objetivos devem ser alcançados, dentre outras incertezas, dúvidas e “medos”. Durante essa fase o líder deve ser ativo, expondo aos membros da equipe diversas informações, como, objetivo(s) do projeto, o que se espera do projeto, quem é o cliente entre outros.

Por ser uma fase de grandes incertezas, o líder pode encontrar alguma resistência dos membros da equipe na execução de tarefas e até mesmo insubordinação. Para contornar esse tipo de situação, o mesmo deve colocar limites (não necessariamente através da imposição direta) e realizar um planejamento e monitoramento mais efetivo das atividades de cada membro da equipe.

Por ser a fase inicial, onde os membros da equipe podem não se conhecer, ou mesmo saber como cada um trabalha esta fase tem um baixo índice de performance.

3.1.2. OBSERVAÇÃO E CONFLITO

Passada a fase inicial de formação e com os membros começando a desenvolver seu trabalho diário, entra-se em uma fase de observação e conflitos. Os pontos chave, dessa etapa, no desenvolvimento do time de alto desempenho, estão correlacionados principalmente em como os integrantes do time interagem entre si e com o líder.

De acordo com Hanlan, nesta fase os integrantes passam muito tempo avaliando qual a linha limite entre o comportamento com e sem consequências, gastando assim muita energia, tentando ficar em cima dessa linha, evitando qualquer tipo de consequências, caso o trabalho não seja executado corretamente.

Importante salientar que nessa fase, os integrantes do time, já estão trabalhando por algum tempo e começam a acontecer possíveis conflitos, ou mesmo discussões com relação a execução do trabalho, alguém disso pode estar o líder, que por consentimento da própria equipe pode não vir a saber desse tipo de conflito, agravando assim essa relação entre os próprios integrantes e o líder. Em seu livro Hanlan (2004) cita justamente isso: “Acordo aparente é facilmente visível e a real discordância é oculto de gestão”.

Como maneira para mitigar esse tipo de situação, sugere-se reuniões semanais, ou até mesmo diárias (sendo estas últimas ideais) de curta duração (de quinze a trinta minutos), onde os integrantes do time discutem as tarefas executadas e apresentam os

problemas enfrentados durante o dia (ou semana), como o *framework*⁷ SCRUM⁸ sugere, denominadas de *Daily SCRUM*⁹. Importante salientar também que um envolvimento maior do líder é necessário nessa fase, visto que o time estará mais aberto a essa interação (diferentemente da fase anterior), trabalhando como um *coach*¹⁰ no time, verificando a necessidade de treinamentos, reforçando o objetivo e metas do projeto e incentivando a comunicação e colaboração entre os integrantes do time.

3.1.3. NORMATIZAÇÃO

Após algumas interações, o time começa a se auto-organizar, criando suas regras, realizando os trabalhos em conjunto com maior intensidade, diminuindo a necessidade do líder intervir, definindo assim as tarefas a serem executadas pelo time. Durante a fase de normatização acontece uma melhora na produtividade, ficando visível isso a todos os integrantes do time e aos *stakeholders*¹¹ do projeto.

Entretanto, o time não atingiu a alta performance que poderia ter, muito devido ao fato dos integrantes serem focados especificamente nas tarefas que devem ser realizadas, ainda não tendo necessariamente compreendido o objetivo e metas do projeto.

⁷ **Framework:** Conjunto de conceitos utilizado para resolver um problema de domínio específico.

⁸ **SCRUM:** Framework de desenvolvimento iterativo e incremental para gerenciamento de projetos.

⁹ **Daily Meetings:** Reuniões diárias de quinze minutos onde os participantes ficam todos em pé e devem responder a três perguntas: O que foi realizado no dia anterior?, O que esta planejado para ser realizado hoje? e Se houve algum impedimento para realização das atividades?

¹⁰ **Coaching:** Processo de aprendizado, onde o indivíduo é assistido, e recebe suporte de um profissional com experiência na atividade a ser alcançada.

¹¹ **Stakeholders:** Partes interessadas em um projeto. São todos os envolvidos e interessados no desenvolvimento e conclusão do projeto.

Hanlan (2004):

Dado o foco a tarefa, o gerente do time é frequentemente solicitado a fornecer trabalho adicional, assim que a tarefa atual é concluída. Essa contínua busca por trabalho, normalmente é mal interpretada, como sendo um time "sempre com fome de trabalho", quando na verdade o time esta exclusivamente focado na tarefa presente.

Times nessa fase de desenvolvimento são referenciados por Katzenbach como Times Potencial.

Katzenbach (1992):

Time Potencial: Este é um grupo para o qual existe uma significativa, incremental necessidade de performance, e que realmente está tentando melhorá-la. Tipicamente, entretanto, requer mais clareza sobre o objetivo, metas ou produtos do trabalho, e mais disciplina em definir uma abordagem de trabalho.

O líder, nessa fase do desenvolvimento do time, deve continuar aplicando as mesmas técnicas utilizadas na fase anterior, aumentando assim o foco do time nos objetivos do projeto, ao invés de meramente nas tarefas do time a serem realizadas. Deve também manter a visão crítica do time (por mais complicado que isso seja), evitar que o time entre em uma zona de conforto (evitando, o assim denominado por Joshua Foer¹², como *Ok Plateau*).

Joshua Foer (2011):

Assim que uma tarefa se torna automática, as partes do cérebro envolvidas no raciocínio consciente tornam-se menos ativas, e outras assumem o controle. Você poderia chamá-lo de "OK Plateau", o ponto no qual você decide que esta OK com a forma como você é bom em alguma coisa, liga o piloto automático, e para de melhorar.

¹² Joshua Foer: Jornalista Freelancer nascido em Washington, Estados Unidos.

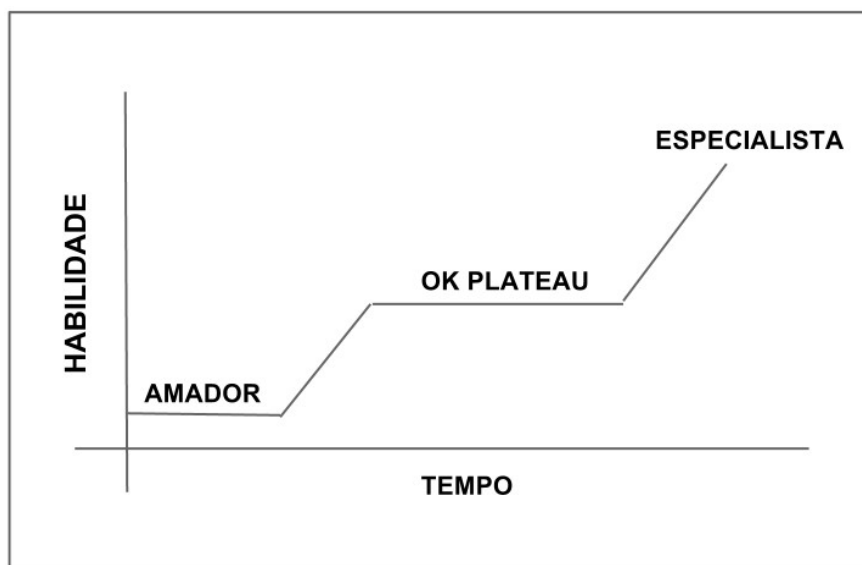


Figura 3 - Representação gráfica do *OK Plateau*

Para evitar o *Ok Plateau*, pode-se propor alguns objetivos que parecem intangíveis, fornecendo algum tipo de recompensa (não necessariamente financeira) ao término ou tentativa, mesmo que esta tentativa seja frustrada.

3.1.4. DESEMPENHO E CRIATIVIDADE

É comum encontrar essa fase subdivida em duas partes, uma chamada apenas de desempenho e outra de criatividade, o próprio Hanlan, subdivide a mesma. Entretanto apesar de parecerem separadas ambas estão correlacionadas e caminham juntas.

Normalmente essa fase de desempenho surge com a maturidade do time, aqui é onde o time passa a ser um Time de Alta Performance. Passada a fase de normatização e com o time não ficando estagnado, os integrantes trabalham com maior energia, foco nos objetivos do projeto (que podem estar alinhados com os objetivos dos próprios integrantes do time) e em suas entregas, assim como demonstrando habilidade para gerenciar suas próprias tarefas e projetos, minimizando ainda mais a intervenção do líder como papel tradicional de gestor. Caso ainda haja conflitos entre integrantes da

equipe, a tendência é que estes sejam canalizados e discutidos abertamente de modo a resolver da forma mais breve e efetiva.

Hanlan (2004):

Conflito em fases anteriores é comumente marcado por um foco em questões interpessoais e posicionamento de força. Conflito na fase da criatividade é marcado por um desafio de idéias e suposições.

Por determinar as melhores práticas para a realização de atividades, os integrantes tendem a desenvolver um processo de melhoria contínua de suas atividades.

Ao encontrar a performance do time, o líder deve incentivar a busca por novas idéias, métodos de desenvolvimento, melhoria de processos e inovação, pois o time estará aberto a buscar estes aspectos para a melhoria do projeto, encontrando também possíveis novas ideias de projetos, os quais a organização possa vir a implementar futuramente.

Além desse incentivo pela busca de novas idéias e melhorias, é interessante um maior envolvimento dos stakeholders, permitindo ao time uma visão completa dos desejos e necessidades reais dos envolvidos no projeto.

3.1.5. MUDANÇA DE CULTURA

Times que atingem esse nível de maturidade possuem uma altíssima performance, inovação e relacionamento interpessoal de seus integrantes muito forte.

Hanlan (2004):

Eles têm um forte senso de identidade que consiste de objetivos organizacionais e necessidades individuais. Frequentemente podem parecer caóticos observados do exterior, enquanto internamente possuem um sentido muito definido de propósito e relacionamento.

A intervenção do líder (como papel tradicional de gestor) deve ser no mínimo evitada, visto que times que alcançam essa fase podem possuir visões e culturas diferentes do modo tradicional de gerenciamento aplicado pela empresa.

Nessa fase os times tem a tendência a serem transformadores, se forem permitida a devida autonomia e responsabilidade, eles podem gerar novos produtos, demandas ou mesmo novas filiais da organização com uma visão diferente de mercado.

Os integrantes dos times, que possuem uma visão diferente da cultura aplicada pela empresa, são muitas vezes invejados pelo funcionários que estão de fora. Infelizmente, esses outros funcionários podem acreditar que o sucesso do time está em todos os benefícios que os integrantes do time recebem e não no trabalho duro executado durante longos períodos de tempo.

O líder deve acompanhar o andamento das atividades do time, intervindo apenas em casos extremos, onde nenhum acordo fora firmado com o cliente, ou mesmo em situações onde os integrantes do time estão abusando de sua autoridade e responsabilidade.

Outro ponto importante nessa fase é a possível transição de integrantes do time para outros ainda em formação (como líder ou *coach*), auxiliando outros colaboradores e times a aumentarem sua performance, disseminando o aprendizado e adquirindo outros.

3.1.6. DESINTEGRAÇÃO

A fase de desintegração tem por objetivo final uma tranquila transição dos integrantes do time para outros projetos e até mesmo para outros times. Ela não tem por característica ser a última fase, mas por ser atemporal pode vir após qualquer uma das outras 5 (cinco) fases descritas acima.

Em casos de insucesso na criação de times de alto desempenho em qualquer umas das fases anteriores, o líder deverá avaliar quais foram as possíveis causas que

levaram a esse insucesso, podendo dessa maneira construir uma base de conhecimento (lições aprendidas) para futura avaliação, além da construção de uma transição tranquila dos integrantes para outros projetos e/ou outros times.

O fracasso em um time, não significa que o mesmo integrante irá fracassar em outros, pode apenas significar que algumas variáveis não foram preenchidas corretamente (estas possíveis variáveis serão discutidas em capítulos mais a frente).

Essa fase também pode acontecer com o sucesso do projeto, se o time criado, tiver como objetivo final apenas o término do projeto específico, esta fase ocorrerá com o término do mesmo. Nesse momento as recompensas que foram concordadas entre os integrantes e o líder, devem ser concedidas e a transição dos integrantes deve ser realizada.

4. O FOCO MOTIVACIONAL EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Dentro das equipes de TI e posteriormente a formação de um time, o papel do líder e de cada integrante do time é manter a si mesmo motivado e ajudar aos outros a se manterem motivados e satisfeitos com a atividade exercida e o objetivo a ser alcançado.

Um bom modo de se alcançar tal satisfação é a atenção do líder às razões que podem causar insatisfação nos integrantes do time. Como visto nas teorias motivacionais, vários são os fatores que podem influenciar na satisfação e/ou insatisfação das pessoas.

4.1. ELECANDO OS PONTOS FORTES

Durante a fase de formação das equipes, o líder ou gestor do projeto deve realizar uma avaliação do perfil profissional desejado. Nesse caso, deve ser feita uma avaliação de cada indivíduo, um levantamento do seu perfil, atividades que o mesmo exerceu, suas expectativas e o objetivo que o mesmo possa alcançar com a realização do projeto. Essa avaliação é importante para uma percepção melhor do líder e mesmo do próprio funcionário, alinhando as expectativas e desejos de todos para que o objetivo e metas do projeto possam ser alcançados com êxito.

Hanlan (2004):

HPTs são o resultado de processos naturais, acelerados até o ponto onde as necessidades do negócio são integradas a criatividade dos membros do time e desejos individuais. Estes processos são altamente dinâmicos e interativos, e grande parte da energia destes processos não é visível ao observador casual.

Verificando os pontos fortes de cada indivíduo, a equipe em formação poderá ser mais coesa e possivelmente se tornar um time de alto desempenho. Com esses pontos fortes levantados e outras informações referentes a objetivos pessoais de cada indivíduo, fica possível e disponível ao líder verificar quais os integrantes que poderão desempenhar um alinhamento mais direto e claro aos objetivos e metas do projeto.

4.2. OUTRAS ATIVIDADES MOTIVACIONAIS

Entretanto, apenas a escolha dos integrantes do time não é suficiente, pois outros fatores podem influir diretamente na performance.

Na formação de times de alto desempenho, em cada determinada fase o líder deve verificar, avaliar e fortalecer quaisquer possíveis fatores que estiverem influenciando positivamente no time, e verificar os fatores negativos, corrigindo-os através de discussões com os integrantes da equipe. Como sugestão, o já mencionado *framework* SCRUM, indica reuniões de retrospectiva, onde os integrantes do time devem avaliar o que de bom e ruim aconteceu durante todo o desenvolvimento das atividades exercidas em um período de tempo. O guia do PMBOK também sugere a criação e manutenção de reuniões e documentos, oriundos de lições aprendidas em projetos, que devem conter as informações do que de bom e ruim aconteceu durante o desenvolvimento do projeto.

Responsabilidades devem ser delegadas aos integrantes do time durante a execução das tarefas e do próprio projeto, pois auxiliam no *brainstorm*¹³ de idéias e comprometimento do time. As liberdades do grupo e individuais devem ser avaliados pelo time, como a distribuição de cada tarefa (quem fará o que), recompensas do grupo (ou de cada indivíduo se houver), flexibilidade de horário e outras. Todas essas liberdades, quando definidas pelo time, podem vir a gerar algum atrito, mas por fim os integrantes tendem a chegar a um consenso (normalmente, se os indivíduos estiverem alinhados, esse consenso favorecerá o menos afortunado). Caso isso não ocorra, a palavra final, com uma avaliação bem criteriosa, aberta e não favorecida, deve ser a do líder.

Outro ponto importante, é o do líder fazer parte do time (não é obrigatório) mas se o mesmo fizer parte, os outros integrantes estarão mais engajados na realização das atividades e nas decisões tomados pelos líder. A liderança, caso não exista, pode gerar

¹³ **Brainstorm (Tempestade de Idéias): Técnica de dinâmica em grupo, para melhorar e explorar a criatividade.**

certa desconfiança dos integrantes do time e uma dualidade no projeto (“nós contra eles”), desfavorecendo uma melhor produtividade. Por isso, muitas vezes, o papel tradicional de gestor dificulta a criação de times de alto desempenho, além de não possuir uma liderança forte, não delega a responsabilidade das tarefas aos integrantes do time.

Sempre que possível, o líder e o time devem tentar criar uma identidade própria para seu grupo, isso favorece uma integração maior e comprometimento com os outros integrantes. Essa identidade pode ser criada através de encontros, dinâmicas, treinamentos e mesmo no dia a dia do trabalho, cabendo ao líder não coibir atitudes que possam vir a agregar valor a essa identidade (claro, que a coibição pode ser executada em casos extremos), entretanto o time acabará por definir quais tipos de atividades criarão sua identidade.

Para um maior alinhamento, assim como sugerido pelo PMBOK, é importante que a equipe tenha contato direto com o cliente, isso pode melhorar as expectativas de ambos os lados com relação ao projeto. Esse contato, deveria ser por meio de reuniões e encontros pré-agendados, de preferência semanalmente, quinzenalmente ou até que os ciclos de entrega de etapas do projeto sejam concluídos. O líder deve ficar atento para evitar ou tentar minimizar qualquer conflito ou atrito gerado entre o cliente e os integrantes do time, podendo usar de técnicas como brainstorm, e até mesmo chamando o cliente, alguns dias, para ver o dia a dia do projeto.

4.3. RECOMPENSAS

Dentro do contexto mencionado acima, o time deve definir quais as melhores recompensas de acordo com o consenso dos integrantes, entretanto o líder deve tomar cuidado com determinadas liberdades nesse aspecto, pois conforme o time vai se desenvolvendo, recompensas das mais diversas podem vir a ser solicitadas. Hanlan apresenta um caso de time em seu livro, onde mostra que o envolvimento dos

empregados e o apelo social muito forte levou, com o passar do tempo, a problemas nos times desenvolvidos dessa maneira, muito pela falta de atenção técnica ao trabalho e aos *stackholders*.

Hanlan (2004):

No entanto foco forte na participação dos trabalhadores e na integração social não foi equiparada a atenção dada as questões técnicas e as partes interessadas.

Hanlan (2004):

Para muitos membros de times, dada uma nova oportunidade de fazer amplas recomendações, há uma crença de que eles podem simplesmente impor suas próprias regras. Se não for fornecido limites apropriados e sentido de responsabilidade no negócio, esses times podem ficar "fora de controle" muito rapidamente.

Portanto, apesar do time poder usufruir das recompensas das mais diversas, o líder deve ficar atento as dimensões de sucesso (cliente, operacional/técnico, acionista/empregador e empregados). O time deve estar alinhado às expectativas do cliente, criar valor operacional/técnico, entender os desejos dos acionistas/empregadores, integrando as suas próprias necessidades. Para isso, o foco e alinhamentos dos objetivos do projeto, com o objetivo pessoal de cada integrante do time, são muito importantes.

Dentre as recompensas, podem ser requisitados horários flexíveis de trabalho, comemorações entre os integrantes da equipe (caso um marco seja alcançado com excelência em produtividade), atividades internas de lazer dentro da empresa para descansar a mente, dentre outras, lembrando sempre em avaliar qual o impacto dessas recompensas na produtividade dos integrantes do time.

4.3.1 RECOMPENSAS FINANCEIRAS

Outra recompensa é a remuneração financeira, apesar de ser de suma importância para os times de alto desempenho, com a maturidade do time ela poderá a passar a ser uma recompensa secundária assim como as outras descritas.

Em uma pesquisa realizada em vários países, foi constatado que o dinheiro como forte motivador para alta na produtividade deve ser usado principalmente para atividades físicas/mecânicas, diferentemente das atividades psicológicas. Outro estudo indica que o bem-estar emocional de um indivíduo com relação ao dinheiro tem um valor máximo, aproximado de US\$ 75.000,00. Acima disso os indivíduos tiveram a percepção de satisfação na vida e não a percepção de bem-estar emocional (felicidade).

Kahneman¹⁴ (2010, p. 3):

Esta observação implica que o bem-estar emocional sacia em algum lugar na terceira categoria de renda a partir do topo. Infere-se que para além de cerca de \$75.000,00/y, não há melhoria em qualquer uma das três medidas de bem-estar emocional. Em contraste, a figura mostra um aumento relativamente estável na avaliação de vida de acordo com a renda em todo o intervalo; Os efeitos da renda sobre as avaliações de vida dos indivíduos não indicam nenhuma saciedade, pelo menos para um valor acima de \$120.000,00.

Isso não significa que os integrantes do time não devem ser remunerados suficientemente, uma característica dos times levantada por Hanlan é que com a maturidade do time e a percepção (por parte da organização) de sua alta produtividade, o time pode vir a questionar o motivo de não receberem remuneração financeira diretamente proporcional a seus esforços, com isso é possível fazer um paralelo com a teoria de Vroom (onde o mesmo afirma que a expectativa dos indivíduos esta relacionada a percepção de esforço que o indivíduo executa na atividade, gerando a performance esperada) e também alinhar com a teoria de Herzberg (onde o salário não é

¹⁴ **Daniel Kahneman: Psicólogo Américo-Israelense.**

um fator de satisfação (motivador) do indivíduo, mas está alinhado diretamente a sua insatisfação).

Hanlan (2004):

Isto não é para inferir que todos os times tornam-se auto-centrados ou gananciosos após um período de tempo. Ao contrário, sua nova perspectiva em prover valor agregado para todas as dimensões-chave de sucesso não exclui a compensação dos empregados.

Portanto a remuneração financeira é um fator que deve ser levado em consideração para os times de alto desempenho, mas conforme os times são bem remunerados, essa percepção de “trabalhar para ganhar salário” passa a não ser uma questão preocupante entre os integrantes.

5. CARACTERÍSTICAS DOS INTEGRANTES

Para a criação de times de alto desempenho, apesar de determinar os pontos fortes de cada membro, permitir e fornecer várias recompensas, talvez isso não seja suficiente para manter as pessoas motivadas e com alta produtividade.

Interessante notar que características individuais podem fornecer caminhos para a criação dos times. Como já mencionado durante este estudo, os integrantes do time devem ter seus objetivos alinhados com os do projeto a ser executado, para isso, além de verificar os pontos fortes, é necessário verificar o perfil psicológico e características individuais.

É claro que os integrantes devem possuir capacidade técnica suficiente para a execução de seu trabalho, caso todos não possuam, treinamentos durante as primeiras fases da formação do time (conforme já mencionado) podem ajudar.

Algumas características interpessoais podem facilitar o trabalho dos times:

- a. Bom Humor: indivíduos bem humorados tem uma tendência significativa a fazer amizades. O bom humor entre os integrantes do time

pode facilitar a criação da identidade do time. Alguns autores sugerem, como boa prática, para manter o bom humor e a felicidade no local de trabalho alternativas para se avaliar quando um integrante não está bem;

- i. Porta do *Feedback*¹⁵ (*Feedback Door*): uma porta, de preferência que vá direto ao café, onde todos os integrantes devem passar e deixar um *feedback*, não importando se é a resposta a um problema ou um sorriso apenas. A intenção é que isso melhore o *feedback* dos assuntos e problemas tratados, e que como são imediatos, pode-se tomar uma decisão para correção imediata;
 - ii. Índice da Felicidade (*Happiness Index*): a intenção aqui é verificar como cada integrante se sente, esse índice pode ser vinculado à porta do *feedback*, ou mesmo a utilização de broches coloridos, com a criação de uma escala variando de um a cinco. Caso o integrante tenha por vários dias colocado um broche vermelho, por exemplo, é necessária alguma medida, conversa ou reunião para solucionar o problema.
- b. Relacionamento interpessoal: assim como o bom humor, pessoas comunicativas tendem a se relacionar mais facilmente, podendo assim contribuir com melhores formas e processos de comunicação dentro do time. É válido lembrar que como o time deve ter contato com os clientes, pessoas comunicativas podem ser de suma importância para essa interface;
 - c. Criatividade: apesar de primordial, caso o time chegue a fase de performance e criatividade, essa é uma característica muito difícil de se descobrir nos indivíduos. Técnicas de brainstorm e treinamentos voltados para melhoria do pensamento convergente e divergente (avaliar várias

¹⁵ **Feedback:** Termo da língua inglesa que busca o retorno de informação sobre desempenho ou ação com o intuito de reorientar.

idéias, objetivos e conceitos, juntando-os, com o objetivo de encontrar a possível solução de um problema) podem ser de grandes conquistas nessa área, tanto para a empresa quanto para o indivíduo;

- d. Auto-Motivação: os indivíduos podem ser auto-motivados por natureza, caso os integrantes possuam essa característica, as recompensas poderão auxiliar na manutenção de sua própria motivação. Descobrir os indivíduos auto-motivados pode ser tão difícil quanto descobrir as outras características, senão mais.
- e. *Grit* (Perseverança e paixão por objetivos a longo prazo): é um termo cunhado recentemente pela pesquisadora Angela L. Duckworth¹⁶ em seu artigo publicado em 2007. Onde ela mostra que indivíduos que buscam finalizar seus projetos, tem uma maior tendência a serem bem sucedidos e dedicados a atingirem um objetivo, tendo um auto-controle maior na realização das tarefas. É uma característica interessante dentro de um time, pois com ela o integrante, procurará alternativas e métodos para terminar o projeto, podendo ser visto até mesmo como uma obsessão.

Duckworth (2007, p. 1) descreve *Grit* como:

Definimos grit como perseverança e paixão por objetivos a longo prazo. Grit implica em trabalhar arduamente em desafios, manutenção do esforço e interesse ao longo dos anos, apesar do fracasso, adversidade e plateaus de progresso. O indivíduo com essa característica aborda as realizações como uma maratona; A vantagem dele ou dela é a stamina. Considerando que a desilusão ou tédio são sinais para outros que é hora de mudar a trajetória e cortar as perdas, o indivíduo com grit permanece no curso.

- f. Iniciativa: como as responsabilidades foram delegadas ao time, os integrantes tendo iniciativas poderão tomar as ações necessárias o mais rápido possível.

¹⁶ Angela L. Duckworth: Psicóloga da Universidade da Pensilvânia no USA.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Motivação exerce um papel fundamental em como melhorar a produtividade dos integrantes dos times, sua satisfação no trabalho, assim como a criação e manutenção das times de alta performance. Todos os termos estudados nesse artigo, podem e devem ser utilizados por gestores e principalmente por líderes na tentativa da melhoria contínua no processo de gestão de pessoas, na produtividade, qualidade, e na satisfação dos trabalhadores durante a execução de suas tarefas.

As pesquisas de Vroom mostram como os líderes podem avaliar cada tarefa executada pelo funcionário, determinando assim se o funcionário possui um perfil para a execução da mesma e se o mesmo poderá voltar a executá-la sem causar insatisfação. Mas, por se tratar de percepção, cada tarefa deve ser executada ao menos uma vez e por diversos trabalhadores, objetivando um alinhamento mais correto das valências e expectativas diretas dos prováveis resultados das tarefas ou atividades. Já nas pesquisas de Herzberg os líderes podem se apoiar e verificar quais fatores são de satisfação/insatisfação para determinada tarefa, avaliando consequentemente se os mesmos terão a mesma valência para diferentes funcionários. Essa mescla da teoria de Vroom e Herzberg pode ser criada, levando em consideração que cada fator poderá ter um papel geral na satisfação de muitos trabalhadores, mas que as percepções de cada trabalhador deverão ser avaliadas, traçando um perfil menos genérico da satisfação no trabalho, alinhando assim visões complementares de como aplicar a motivação a determinados grupos ou mesmo a indivíduos. Todas as avaliações sobre determinadas tarefas devem levar em consideração os fatores discutidos neste artigo; as etapas de formação dos times, as atividades motivacionais e as características de cada integrante do time.

A análise dessa pesquisa ainda buscou demonstrar quão o conceito de motivação na criação de times de alto desempenho pode ser complexo e dinâmico, passando da

simples formação até sugestões em como manter a motivação ou mesmo energizar os integrantes do time.

Na busca constante que as organizações tem em melhorar a produtividade, as mesmas tem voltado seus esforços para o gerenciamento de projetos, visando melhorar seus processos, interações entre as áreas de negócio e alinhamento com os clientes. Uma das áreas de estudo do gerenciamento de projetos é a de recursos humanos, onde o indivíduo faz parte das interações e esforços para o sucesso do projeto. Tendo isso em mente a formação de times se torna o coração da gerência de projetos, na tentativa de unir pessoas para realizarem seus trabalhos com boa produtividade e satisfação. Essa busca que o estudo dos times de alto desempenho, alinhados com as teorias de motivação, principalmente as de Herzberg e Vroom, podem fornecer direção para os líderes alcançarem o sucesso do projeto, a satisfação dos trabalhadores e claro a produtividade e qualidade tanto almejadas.

Apesar de todos os temas discutidos durante este documento, outros fatores não foram discutidos a fundo, ou sequer citados durante o desenvolvimento. Entretanto estes podem ter influência na percepção dos indivíduos, dentre estes pode-se citar: o papel da liderança (o qual exerce muita influência aos integrantes do time), o mercado de trabalho (que pode atrair os integrantes da organização, causando perdas ao time), a cultura da empresa (influencia diretamente as escolhas pessoais e aspectos de insatisfação), aspectos pessoais (que podem corroborar para a mudança de objetivos, visão e percepção dos indivíduos) entre outros.

Por fim, não existe uma técnica infalível de formação de time e motivação de indivíduos, mas pode-se conseguir algum êxito, aplicando e verificando técnicas e situações citadas nesse trabalho, visando a melhoria do comportamento e expectativas no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ATWOOD, Jeff. Buying Happiness. Disponível em:

<<http://www.codinghorror.com/blog/2012/05/buying-happiness.htm>>. 15/05/2012.

DUCKWORTH, Angela L.; PETERSON, Christopher; MATTHEWS, Michael D.; KELLY, Dennis R.. “Grit: Perseverance and passion for long-term goals”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(6), pp. 1087-1101. 2007.

DUNN, Elizabeth W.; GILBERT, Daniel T.; WILSON, Timothy D.. “If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right”. *Journal of Consumer Psychology*, pp. 1-12, jul. 2010

CIRILLO, Francesco. *The Pomodoro Technique*. 2007.

FOER, Josua. *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*. 1ª ed., Nova Iorque: The Penguin Group, 2011.

GLEI, Jocelyn K.. The Future of Self-Improvement, Part I: Grit Is More Important Than Talent. Disponível em: <<http://the99percent.com/articles/7094/The-Future-of-Self-Improvement-Part-I-Grit-Is-More-Important-Than-Talent>>. 20/04/2012.

GLEI, Jocelyn K.. The Future of Self-Improvement, Part II: The Dilemma of Coaching Yourself. Disponível em: <<http://the99percent.com/articles/7095/The-Future-of-Self-Improvement-Part-II-The-Dilemma-of-Coaching-Yourself>>. 20/04/2012.

HANLAN, Marc. *High Performance Teams: How to Make Them Work*. Connecticut: Praeger Publishers, 2004.

HERZBERG, Frederick. “One More Time: How Do You Motivate Employees?”. *Harvard Business Review*, pp. 1-14, jan. 2003

KAHNEMAN, Daniel; DEATON, Angus. “High income improves evaluation of life but not emotional well-being”. *Center for Health and Well-being*, Princeton University, pp. 1-5, jul-aug. 2010

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K.. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. McKinsey & Company, Inc., 1993.

MYERS, David G.. *Psicologia*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, Linda-Eling. “Employee Motivation: A Powerful New Model”. *Harvard Business Review*, pp. 1-9, jul-aug. 2008

PINK, Dan. RSA Animate - Drive: The surprising truth about what motivates Us. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>>. 20/10/2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC - PMI, Pennsylvania. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Pennsylvania, 2008.

RATH, Tom. *StrengthsFinder 2.0*. New York: GALLUP PRESS, 2007.

RATH, Tom; CLIFTON, Donald O.. *How Full is Your Bucket?*. New York: GALLUP PRESS, 2004.

RUFINO, Walmir da Silva; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. ATLAS, 2007.

SALECL, Renata. RSA Animate - Choice. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?gl=BR&v=1bqMY82xzWo>>. 01/06/2012.

SHELLEY, James. Choice Anxiety. Disponível em: <<http://jamesshelley.net/2011/08/choice-anxiety/>>. 01/06/2012.

SILVERSTEIN, Barry; CUNHA, Marcos. *Motivação - Desperte o que há de Melhor*. 1ª ed., Senac Editora, 2009

VROOM, Victor H.. *Work and Motivation*. 1ª ed., São Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1994.