

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS**

Thayse Gabriela dos Santos

Liderança e trabalho em equipe: virtudes importantes na carreira do bombeiro militar

SANTOS, Thayse Gabriela dos. **Liderança e trabalho em equipe**: virtudes importantes na carreira do bombeiro militar. Curso de Formação de Soldados. Biblioteca CEBM/SC, Florianópolis, 2012. Disponível em: <Endereço>. Acesso em: data.

**Florianópolis
Abril 2012**

LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE: VIRTUDES IMPORTANTES NA CARREIRA DO BOMBEIRO MILITAR

THAYSE Gabriela dos Santos¹

RESUMO

O presente artigo visa explicar, por meio de revisão bibliográfica, o conceito e aplicação da liderança e do trabalho em equipe na instituição Corpo de Bombeiros sem, logicamente, esgotar o assunto. A liderança é tida como a capacidade de enxergar novos horizontes e se fundamenta na habilidade de influenciar os outros em o que e como fazer o que se quer. Os estudiosos dividem-na em clássica, que discorre sobre traços, comportamentos e situações, e moderna, que trata de atribuição, carisma e transformação. Militarmente considerando, a liderança se concentra em três valores: o ser, o saber e o fazer, cujo dever é o de inspirar os seguidores a um maior senso de pertencimento. Por fim, a liderança não é um cargo que possa ser atribuído, mas uma característica a ser desenvolvida. O líder influencia e interage com uma série de indivíduos, a equipe, estimulando-a à obtenção de melhores resultados. Assim, a qualidade das relações depende da capacidade de perceber o comportamento e a experiência do outro. Com profissionais mais motivados e melhor preparados, as equipes terão menos problemas de comunicação, ou seja, a combinação de uma boa liderança à motivação e preparação contribuirá no alcance dos objetivos da instituição.

Palavras-chave: Liderança. Equipe. Relações.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar a importância de o profissional desenvolver a liderança e o trabalho em equipe no Corpo de Bombeiros. Essa relação deve estar sempre presente no âmbito institucional, a fim de que o serviço prestado por todos os seus membros, sem exceção, seja organizado e de qualidade.

¹ Aluna Soldado do CEBM. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Graduada em Educação Física. E-mail: thayse@cbm.sc.gov.br

O termo *liderança*, apesar de não possuir um conceito bem definido, vem sendo alvo de estudo nos últimos tempos, pois se tornou o centro motivador de grandes conquistas. Conforme alguns autores, nada mais é que a capacidade de impulsionar o crescimento de outras pessoas e das instituições em que elas se encontram.

Nos negócios ou mesmo fora deles, nada é mais valioso que a união das pessoas, e em uma equipe não é diferente. É necessário que todos caminhem juntos, para obterem os resultados desejados. Dessa forma, se pode acreditar que o *trabalho em equipe* possui grande influência no sucesso de um grupo.

As situações pelas quais o bombeiro militar passa em seu cotidiano exigem, na maioria das vezes, respostas rápidas e seguras para que o atendimento seja realizado com sucesso. Assim sendo, fazem-se necessárias tanto decisões precisas por parte de um bom líder, quanto um trabalho em equipe realizado com eficiência.

2 LIDERANÇA

Em virtude da importância do tema, a liderança tem provocado o surgimento de inúmeras pesquisas e algumas teorias a seu respeito. As teorias iniciais de liderança estavam focadas nas qualidades dos líderes, ao passo que as teorias que se estabeleceram depois passaram a focar outras variáveis, tais como comportamentos, fatores situacionais e contingenciais. (SOBRAL; PECI, 2008).

Segundo Drucker (1974), o pai da administração moderna, a verdadeira liderança é muito mais do que dar ordens, recompensar o bom desempenho e punir a improdutividade; é perceber novos horizontes, aperfeiçoar o desempenho, desenvolver a personalidade acima de nossas limitações naturais. (OLIVEIRA, [2011?]).

Por fim, a liderança eficaz está diretamente ligada ao poder – habilidade para fazer com que as coisas aconteçam da maneira que você quer – que influencia os outros para o bem do grupo ou da organização como um todo.

2.1 Abordagem Clássica

De acordo com Thomas e Scott (1998), há três abordagens tradicionais no estudo da liderança. Uma com enfoque nos traços, outra focaliza os comportamentos e a última, enfoca as situações.

2.1.1 Traços de Liderança

A abordagem dos traços é a perspectiva mais antiga de liderança e dominou por várias épocas. Ela focaliza líderes individualmente tentando determinar características pessoais comuns aos grandes líderes. Após muitos estudos realizados ao longo dos anos, concluiu-se que não é necessário um conjunto determinado de características para que a pessoa se torne um grande líder. Entretanto, percebeu-se que alguns traços distinguem os líderes eficazes de outras pessoas, quais sejam: empenho, motivação, liderança, integridade, autoconfiança e conhecimento do negócio (THOMAS; SCOTT, 1998).

2.1.2 Comportamentos de Liderança

A abordagem comportamental visa identificar o que fazem os líderes, sendo as características pessoais menos importantes que o real comportamento adotado pelos líderes. Tais comportamentos se dividem em três categorias: 1. desempenho de tarefas (garantia de metas atingidas); 2. manutenção do grupo (satisfação de seus membros); e 3. participação nas tomadas de decisão (opiniões do grupo podem ser levadas em consideração). Assim, verifica-se que o modo como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho das pessoas. (THOMAS; SCOTT, 1998).

2.1.3 Situações de Liderança

Contrariando as abordagens anteriores, os seguidores da abordagem situacional da liderança defendem não existir traços e comportamentos universalmente importantes. Acreditam que os comportamentos eficazes de liderança variam de acordo com as situações, devendo o líder olhar antes de liderar. (THOMAS; SCOTT, 1998).

Thomas e Scott (1998), afirmam que o primeiro modelo situacional de liderança foi proposto por Tannenbaum e Schmidt, em 1958, e descrevia que o administrador deveria levar em conta três forças ao decidir como liderar: as que atuam nele próprio, as que atuam no subordinado e as que atuam na situação. Os mesmos autores reforçam:

O estilo adequado de liderança é também determinado por três fatores ambientais importantes: as tarefas das pessoas, o sistema formal de autoridade da organização e o grupo de trabalho primário. [...] Assim, reitera-se a idéia de analisar e depois adaptar o próprio estilo de acordo com a situação. (THOMAS; SCOTT, 1998, p.345).

2.2 Abordagem Moderna

Robbins e Coulter (1996) dizem que as teorias clássicas possibilitaram avanços no entendimento da liderança. Entretanto, são de difícil aplicação prática, fato que levou ao desenvolvimento de abordagens com visão mais pragmática desse fenômeno, quais sejam: a atribuição da liderança, a liderança carismática e a liderança transformacional.

2.2.1 Atribuição da Liderança

Trata de ver um sentido a partir das relações de causa e efeito. Quando um evento ocorre, as pessoas querem atribuí-lo a uma causa. Assim, a estrutura da atribuição explica por que as pessoas tendem a atribuir o desempenho positivo ou negativo de uma organização à sua liderança. Um dos temas mais interessantes nesta teoria é a percepção de que os líderes eficazes são normalmente considerados coerentes ou firmes em suas decisões. (ROBBINS; COULTER, 1996).

2.2.2 Liderança Carismática

Entre as características pessoais dos líderes carismáticos, segundo diversos estudos realizados, demonstram autoconfiança extrema, dominância e convicções fortes em suas crenças, além de visão ou sentido objetivo, capacidade de comunicar essa visão e consciência de seus próprios pontos fortes. Constatou-se ainda que os seguidores de líderes carismáticos são motivados a exercer um esforço adicional de trabalho, expressando maior satisfação. Porém, a liderança carismática não pode ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho, ela pode ser mais apropriada quando as tarefas têm um teor ideológico. (ROBBINS; COULTER, 1996).

2.2.3 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é construída sobre a base da transacional, ou seja, que motiva seus seguidores rumo a objetivos, produzindo níveis de esforço e desempenho além do que ocorreria na abordagem transacional sozinha. Os líderes transformacionais inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização. (ROBBINS;

COULTER, 1996).

2.3 Doutrina Militar

Para a doutrina militar do Exército Norteamericano, liderança é o processo no qual as pessoas são influenciadas através de propósito, direção e motivação durante uma operação a fim de realizar a missão e melhorar a organização. Como consequência, então, liderar é incentivar e motivar as pessoas para que contribuam voluntariamente em prol de objetivos. As pessoas agem porque acreditam no resultado, porque querem ir atrás do objetivo, conferindo autoridade ao líder. (OLIVEIRA, [2011?]).

Conforme Oliveira (2011?) modelo de liderança militar entende que a atividade da liderança é composta por três grandes valores: ser, saber e fazer. Assim sendo, respeitados líderes estão concentrados no que são, no que sabem e no que fazem. Explicando:

- **SER:** normalmente entendido como os fatores internos, as qualidades de caráter essenciais que compõem a identidade do líder;
- **SABER:** conhecimento sobre técnicas, organização, gestão de recursos, necessidades das pessoas e tendências de futuro. O saber ajuda a formar a identidade do líder militar e é reforçado pelas ações que o líder executa;
- **FAZER:** aplicação correta do ser e do saber. As ações dos líderes estão diretamente relacionadas à influência que eles têm sobre os outros.

Nas atuais organizações militares, os líderes devem estar preocupados com o bem estar (físico, material, mental e espiritual) dos seus soldados, mas também com o bem estar dos integrantes civis e suas respectivas famílias, o que contribuirá no apoio e na realização das missões organizacionais. Os líderes têm o dever de inspirar seus seguidores a um maior senso de pertencimento, fornecendo uma liderança e um ambiente organizacional típico de uma organização em desenvolvimento. (OLIVEIRA, [2011?]).

2.4 O líder

O título de líder não é mais concedido por uma instituição, ou seja, a liderança não representa um cargo, mas um papel a ser exercido. Isso faz com que uma pessoa possa liderar independentemente do seu "status", desde o mais simples funcionário até o presidente de uma

multinacional, por exemplo. Assim, o líder é aquele que facilita aos profissionais da sua equipe brilharem, se desenvolverem constantemente e, principalmente, perceberem a sua importância para o sistema onde estão inseridos. (CRUZ, 2008).

Existe uma diferença entre administradores e líderes. A influência do administrador baseia-se na autoridade formal determinada pela posição ocupada na estrutura da organização, enquanto que os líderes são todas aquelas pessoas que exercem influência positiva em suas equipes de trabalho, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além das formalmente determinadas. Essa capacidade de gerar comprometimento das pessoas é que estabelece a diferença entre um líder e um administrador. (SOBRAL; PECCI, 2008).

Muitas pessoas acreditam que os líderes já nascem prontos, que a liderança é uma característica inata. Tal fato, porém, elimina a perspectiva de que a liderança possa e deva ser aprendida, ou seja, para ser líder é preciso querer ser líder; é imprescindível possuir ou desenvolver habilidades em comunicação, visões e valores, e tratamento respeitoso a todos. Portanto, ser líder é uma escolha, há que querer e se preparar para isso, uma vez que as habilidades citadas podem ser adquiridas ou melhoradas. Ribeiro (2008) resume:

Em outras palavras, são atitudes e comportamentos que podem ser apreendidas durante a vida. Independente de condição social, de nível de educação formal, de raça e religião todos nós somos capazes de identificar e agir de acordo com cada um dos estilos. A escolha do estilo predominante se dá por diversas razões, entre elas, podem ser citados, a personalidade, a forma de educação, as condições de vida, o momento e os objetivos e resultados que habitualmente temos alcançado.

Para ser um bom líder, é preciso aprender a fazer coisas que os líderes fazem, ou seja, seus comportamentos, desenvolvendo suas capacidades de liderança. Para isto é necessário sair da zona de conforto, criando e encarando situações que exigem adaptação e mudança. (THOMAS; SCOTT, 1998).

Desenvolver lideranças é um trabalho que envolve muito treinamento e mudança de atitudes, necessita tempo, empenho e oportunidade para praticar os conceitos. É preciso saber influenciar as pessoas identificando suas reais necessidades, ter bom caráter e ser exemplo. Mas para isso se faz necessário que os benefícios, advindos das transformações, se tornem aparentes, conforme sugere Naisbitt (2007, p.82):

É da responsabilidade de quem lidera comunicar os benefícios da mudança. O líder é que tem a obrigação de fazer com que ela seja entendida por aqueles em cujo nome é realizada. Não é incumbência dessas pessoas “obtê-la”. Não são elas que a estão pedindo, por isso só a apoiarão se realmente acreditarem que serão beneficiadas.

Simplificando, a liderança parece ser um conjunto de habilidades existentes na maioria das pessoas, porém nem sempre utilizadas. Por isso, pode ser desenvolvida por qualquer um, devendo ser ensinada a todos e negada a ninguém.

3 TRABALHO EM EQUIPE

O ajuste das diferenças individuais entre os membros de uma equipe é o primeiro passo a ser dado em direção à produtividade. Quando uma equipe amadurece, tais diferenças são colocadas a serviço do coletivo. Além disso, segundo Souza (2009):

[...] o verdadeiro trabalho em equipe implica em uma organização interna de papéis, recursos e dinâmica de funcionamento, acertos de convivência, grau de autonomia decisória e relações com o líder. Esses detalhes precisam aparecer e serem tratados rapidamente pela equipe, sob pena de adiar seus melhores níveis de produtividade e de sucesso.

Sabe-se da dificuldade que é em conquistar e consolidar o ápice de uma escala, pois em meio à pressão que os resultados exigem no trabalho diário, a implementação das soluções nem sempre é fácil. Por isso, o mesmo autor sugere:

[...] para chegar ao estado de produtividade ideal é importante que a equipe separe periodicamente um espaço e um tempo para realizar alinhamentos: das expectativas, das relações, dos conflitos, das individualidades em direção aos objetivos e aos resultados. (SOUZA, 2009).

Essa compreensão dos comportamentos, tanto individuais quanto coletivos em situação de trabalho, constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. Pimenta et al. (2008) acrescentam:

De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Com o passar dos anos foram instituídas, nas maiores empresas do mundo, políticas de governança estruturadas de forma vertical e sólida, ou seja, as ordens eram ditadas de cima para baixo e a flexibilidade era praticamente nula. Tal modelo tornava claras as funções dos membros da equipe dentro das organizações, bem como dos responsáveis por dar as ordens. Atualmente, a intercomunicação permite às pessoas assumirem diversos papéis, a fim de conseguirem executar suas tarefas com sucesso. “Os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipe se motive e conquiste objetivos comuns”. (CRUZ, 2008).

Moscovici (1998, p.56) lembra que o reconhecimento público ao bom desempenho da equipe motiva e energiza seus membros, devendo ser realizado constantemente:

Reconhecer, recompensar e divulgar os gerentes que desenvolvem equipes bem sucedidas é extremamente importante, porque comunica que o trabalho em equipe tem prioridade e valor naquela organização, está fazendo parte da nova cultura organizacional e que é muito mais que um simples modismo.

A qualidade de nossas relações com as pessoas depende consideravelmente da capacidade de perceber, de forma adequada, o comportamento e a experiência do outro. A pessoa que busca regularmente uma maior consciência sobre si, sobre o outro e sobre o mundo, tem maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar, diferentemente daquela que se comporta de maneira inflexível, preconceituosa, em face dos valores dos outros quando estes são diferentes dos seus. Lembra Menegatti (2009):

Críticas existem e são importantes na melhora do comportamento e conquista de resultados, porém não se deve julgar ou desprezar quem quer que seja simplesmente por terem convicções diferentes. Ao contrário, as pessoas da equipe devem estar juntas, buscando a harmonia uns com os outros, ajudando-os mutuamente com palavras encorajadoras, pondo-os para cima, apontando suas virtudes e não suas falhas.

A mudança acabou fazendo com que houvesse também alterações em relação à forma de se gerenciar. Se, anteriormente, cada um era visto de forma isolada, responsável somente por suas atividades e instruído pela antiga figura do chefe, hoje esse mesmo indivíduo faz parte de uma verdadeira equipe, influenciando os resultados de todos. Por este motivo é que a figura do profissional centralizador foi substituída pelos líderes, capazes de estimular seus seguidores à obtenção dos melhores resultados, da maneira mais colaborativa possível e ainda priorizando o autodesenvolvimento. (CRUZ, 2008).

3.1 Motivação

Freud foi um dos primeiros estudiosos a reconhecer a importância da motivação do subconsciente. Acreditando que as pessoas nem sempre estão conscientes do que querem, concluiu que uma boa parte de seu comportamento é orientada por motivos ou necessidades subconscientes. Suas pesquisas convenceram-no do que podia estabelecer uma analogia entre a motivação da maioria das pessoas e a estrutura de um iceberg. Um segmento considerável da motivação humana se encontra de tal modo oculto que nem sempre é evidente para o próprio indivíduo. (PIMENTA et al., 2008).

Para a maioria das pessoas, o trabalho por si só já se trata de um fator comum para a desmotivação, porque não atuam em empresas preocupadas com a satisfação da equipe, e não

se sentem valorizados pelos seus líderes. Isso ocorre, na sua maior parte, pela falta de comunicação interna, como também pela má gestão da liderança que, diante da falta de diálogo e inexistência de feedback, só pioram os índices relacionados à desmotivação. A consequência disso é uma equipe sem estímulo, sem vontade de superar limites, com baixa produtividade e sem comprometimento. (CALDAS, 2010).

Por este motivo é que o líder deve mostrar que a equipe está trabalhando por um objetivo valioso e que confia, respeita, aprecia seus seguidores. Assim, sua função é buscar o consenso e não ditar ordens. Levine e Crom (2002, p.50) concordam:

[...] dê às pessoas o reconhecimento que elas merecem. Estimule-as. Treine-as. Peça-lhes opiniões. Louve-as. Deixe que tomem decisões. Divida com elas a glória. Faça com que lhe dêem conselhos e siga-os quando puder. Faça com que saibam como são valiosas. Encoraje-as a assumir riscos. Dê-lhes liberdade de trabalhar como julgarem melhor e transmita-lhes, saindo do caminho, a confiança que possui em suas habilidades.

Em virtude das constantes transformações e com a concorrência a cada dia mais intensa, a conquista de melhores índices está baseada na construção de um perfil de colaboradores felizes, envolvidos, motivados e participantes. Dias (2007) apontou pesquisas que comprovam que o índice de produtividade pode chegar a 60% de aproveitamento nas empresas em que os profissionais são motivados, se comparado a míseros 8% para uma equipe desmotivada. Cruz (2008) ressalta:

Quando se persegue apenas os resultados, corremos o risco de deixarmos nossa equipe desmotivada e sem a atenção que devem receber. No caso contrário, quando trabalhamos apenas para o bem estar de nossos companheiros de trabalho podemos deixar de atingir nossas metas. Por isso, o líder deve estar atento aos resultados e ao modo como eles estão sendo conquistados.

Tendo profissionais mais motivados e melhor preparados, os problemas de comunicação nas equipes serão minimizados e o trabalho trará resultados satisfatórios. Ou seja, se uma empresa consegue equacionar motivação com preparação está resolvendo grande parte de seus possíveis problemas.

O estímulo ao trabalho em equipe, bem como a maior participação, irá melhorar o clima organizacional, fato que é definido pela "percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção". (SORIO, 2004).

4 CONCLUSÃO

Conclui-se do presente estudo que as características da liderança podem ser desenvolvidas por qualquer indivíduo, seja na sociedade, em um grupo de amigos, nas organizações, enfim, nas instituições como um todo.

A liderança, como a arte de influenciar o outro a fazer o que se quer e da forma que se deseja, é característica de suma importância nas equipes de trabalho, uma vez que estas visam sempre um objetivo em comum. Desta forma, um bom líder deve conseguir, por meio de diversas formas de liderança, o empenho de seus liderados para atingir os objetivos desejados. Muitas vezes, para atingir tais objetivos, dentro de qualquer organização e equipes de trabalho, é necessário que se operem mudanças nos membros, assim como em seus comportamentos. E como disse James Hunter (2004, p.109): “A única pessoa que você pode mudar é você mesmo.” As demais pessoas podemos, apenas, motivá-las a mudar.

As pessoas se adaptam, de forma a modificar suas características predominantes, ajustando-as às variações nos estímulos recebidos. Essa evidência justifica a existência de programas organizacionais destinados a desenvolver novos comportamentos ou modificar os existentes, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade. As particularidades do comportamento na organização, segundo Fiorelli (2004), nos apresentam que cada profissional leva à organização um conjunto de elementos de sua vida anterior, aos quais soma outros ligados à cultura, às normas e aos valores ambientais.

Aplica-se, da mesma forma que nas organizações privadas, a liderança no trabalho em equipe, nas instituições militares, tal como o Corpo de Bombeiros, para o qual liderar é incentivar e motivar as pessoas para que contribuam voluntariamente em busca de objetivos. Os líderes devem inspirar seus seguidores, fornecendo uma liderança e um ambiente de trabalho propícios a uma organização aprendente.

REFERÊNCIAS

- CALDAS, P. **Motivação, liderança e trabalho em equipe.** Êxito marketing, 2010. Disponível em: <<http://exitomarketing.com.br/.../motivacao-lideranca-e-trabalho-em-equipe>>. Acesso em: 26 fev. 2012.
- CRUZ, C. **Liderança: um papel a ser exercido, não um cargo.** Portal CMC, 2008. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/lid_art32.htm>. Acesso em: 26 fev. 2012.
- DIAS, T. **Clima Organizacional - Motivação.** Shvoong, 2007. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/exactsciences/1664748-clima-organizacional-motiva%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 02 jan. 2012.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LEVINE, S. R.; CROM, M. A. **O líder em você: como fazer amigos, influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação.** 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- MENEGATTI. **3 passos para uma equipe unida e vitoriosa.** Malima, 2009. Disponível em: <http://www.malima.com.br/article_read.asp?id=684>. Acesso em: 26 fev. 2012.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 4 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- NAISBITT, J. **O líder do futuro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- PIMENTA, C. S, et al. **O comportamento na organização.** Administradores, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-comportamento-na-organizacao/23423/>>. Acesso em: 02 jan. 2012.
- RIBEIRO, A. **Estilos de Liderança.** Portal CMC, 2008. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/lid_art17.htm>. Acesso em: 26 fev. 2012.
- ROBBINS, P.; COULTER, M. **Administração.** 8 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SORIO, W. **Clima organizacional.** Partes, 2004. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/ed47/artigosemrh2.as>>. Acesso em: 08 jan. 2012.
- SOUZA, J.G. **Discurso bonito e pratica difícil.** Malima, 2009. Disponível em: <http://www.malima.com.br/article_read.asp?id=684>. Acesso em: 26 fev. 2012.

TANNENBAUN A.; SCHIMDT, W. *in* THOMAS, S. B.; SCOTT A. S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

THOMAS, S. B.; SCOTT A. S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.