

# Utilização da Liderança Situacional em Gerenciamento de Projetos

Gianfranco Muncinelli – gianfranco@muncinelli.com.br  
Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas (ISAE/FGV)

*Resumo: Na realidade dos dias atuais, onde recursos são cada vez mais escassos, é notável a necessidade de líderes que exerçam a liderança de forma adequada, buscando os objetivos do projeto. Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram um modelo de liderança com foco sobre os liderados. Este modelo dita que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão para com o que os seus liderados necessitam. Para tanto propõe-se uma ferramenta prática criada por Hersey e Blanchard para identificar o grau de maturidade de cada membro da equipe. O gerente de projeto deve adequar seu comportamento, encontrando o estilo certo de liderança que surta efeito positivo no desempenho da equipe de projeto. Propõe-se a abordagem da liderança situacional como um modelo de aperfeiçoamento contínuo e desenvolvimento da equipe.*

Palavras chave: Liderança situacional; Gerenciamento de projeto; Gerenciamento de recursos humanos.

## 1. Introdução

O líder influencia seus liderados, também conhecida como equipe do projeto. Este fato é conhecido e faz parte do senso comum, revestindo o tema “liderança” de relevância, visto que existe influência direta da liderança no sucesso do projeto no sucesso. Sem sombra de dúvida, a importância do tema (liderança) é notada pela recorrência do tema nas publicações voltadas para gerenciamento de projetos.

Lembrando o que o PMBoK diz sobre gerenciamento de RH:

*“A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto podem mudar com frequência ao longo do projeto. Os membros da equipe do projeto também podem ser referidos como pessoal do projeto. 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.” (PMI, 2012)*

É razoável admitir que o líder tem participação fundamental na garantia de que toda a equipe esteja alinhada com os objetivos do projeto – afinal, o resultado depende também desse fator. Sendo assim, é notável a necessidade de líderes que exerçam a liderança de forma adequada, bem como é preciso desenvolver novas lideranças. Não faz parte do escopo deste trabalho entrar na discussão de que as habilidades de lideranças nascem com o indivíduo, mas sim trazer elementos e conceitos importantes para o desenvolvimento dos líderes. Lembrando Anna Cherubina Scofano (Scofano, 2010), que estimula o estudo com a seguinte frase:

***“Liderança é matéria de estudo, é preciso estudar e aprender como se tornar um líder no contexto atual”***

Na necessidade de desenvolver novas lideranças e de desenvolver maiores habilidades de lideranças nos líderes existentes, vêm à tona um modelo de liderança chamado de liderança situacional, que tem o seu foco sobre os liderados. Desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, este modelo dita que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão para com o que os seus liderados necessitam. Percebe-se que a relação líder-liderados é semelhante à existente entre pais e filhos. Da mesma forma que os pais reduzem o controle sobre os filhos quando estes se tornam maduros e independentes, o mesmo comportamento deve ser seguido pelo líder, quando percebe comportamento semelhante nos membros de sua equipe. Porém, para isso, é necessário detectar o nível de maturidade da equipe (Robbins, 2005).

Este trabalho tem por objetivo apresentar de forma sintética a teoria da liderança situacional, para que os gerentes de projeto conheçam os conceitos e idéias relacionadas. O cunho do artigo é prático, para que os gerentes de projeto – mesmo com tempo escasso - tenham a oportunidade de utilizar estes conceitos e idéias de apelo quase intuitivo. A aplicação prática desta teoria possibilita que o gerente de projetos faça uma reflexão e reconheça a importância dos liderados no sucesso do projeto e perceba a lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação dos seus funcionários. Além dos aspectos teóricos, apresenta-se uma ferramenta prática proposta por Paul Hersey e Ken Blanchard (Hersey, 1986) que auxilia o gerente de projeto a identificar o nível de maturidade dos membros da equipe do projeto e a planejar suas ações para o desenvolvimento da equipe – tendo como meta principal o desempenho para atingir os objetivos do projeto.

## **2. Liderança**

A liderança tem muitas definições que foram propostas por diversos estudiosos, e nenhuma delas é universalmente aceita. A idéia comum que faz parte de diversas definições é que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e até sentimentos de outras pessoas. Quem não é líder pode influenciar as pessoas, porém o líder influencia de maneira diferenciada – influencia mais (SPECTOR, 2006).

Nas organizações os líderes estão associados à cargos de gestão (supervisão, coordenação, gerência, direção, presidência, etc), mas este título do cargo não garante que esta pessoa seja capaz de influenciar outras pessoas. Aliado a este fato, muitos líderes nas organizações não possuem cargos formais; estes surgem dos grupos de trabalho e podem ter maior influência no comportamento dos integrantes da equipe do que os próprios líderes formais. A influência é determinada por vários fatores pessoais e organizacionais (SPECTOR, 2006).

### 3. Liderança Situacional

Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram um modelo de liderança chamado de liderança situacional, que tem o seu foco sobre os liderados. Este modelo dita que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão exercido que os seus liderados necessitam. Percebe-se que a relação líder-liderado é semelhante à existente entre pais e filhos: da mesma forma que os pais reduzem o controle sobre os filhos quando estes se tornam maduros e independentes, o mesmo comportamento deve ser seguido pelo líder, quando percebe comportamento semelhante nos membros de sua equipe (Robbins, 2005). A figura 1 mostra estes quatro estilos de liderança.



Figura 1 – Os quatro estilos da liderança situacional (Hersey, 1986, adaptado)

Foram identificados quatro comportamentos dos líderes: diretivo, persuasivo, compartilhador e delegador. De acordo com Hersey e Blanchard, se os liderados estiverem desmotivados e sejam incapazes de realizar determinada tarefa, o líder deverá fornecer orientações claras e precisas, direcionando-os para a execução desta tarefa. Caso os liderados sejam incapazes, mas estejam motivados, o líder deverá oferecer muita orientação para a tarefa, compensando a falta de habilidade dos liderados. Se os funcionários forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder precisará de um comportamento apoiador e participativo. Finalmente, se os funcionários foram motivados e capazes, o líder não precisará fazer muita coisa neste sentido (HERSEY, 1986).

Em resumo, de acordo com a maturidade profissional do time, o líder terá uma abordagem, uma forma de relacionamento diferente, comunicando-se e relacionando-se de maneira diferente com cada liderado (BRISTOL, 2010). A teoria da liderança situacional surgiu da “*necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo ao alcance dos objetivos organizacionais, passando a concentrar-se nas necessidades das pessoas*” (HERSEY, 1986).

## **4. A Maturidade dos Indivíduos**

### **4.1. A Teoria da Maturidade**

A Teoria da Maturidade de Argyris parte do pressuposto que o desenvolvimento do ser humano processa-se durante um período contínuo, passando da imaturidade para uma situação de maturidade (Hersey, 1986). Durante este período de tempo, sete mudanças devem ocorrer:

- Passam de um estado passivo (crianças) para um estado de crescente atividade (adultos);
- De um estado de dependência para relativa independência;
- Comportamento varia de poucas maneiras para vários modos diferentes;
- De interesses dispersos, incertos e superficiais para interesses mais profundos e intensos;
- De perspectivas de tempo muito curtas, envolvendo apenas o presente, para perspectivas maiores, incluindo o passado e o futuro;
- De uma situação de subordinação a todos para posições de igual ou superior;
- Não tem consciência de si mesmo tornando-se consciente do seu “eu” e podendo controlá-lo.

Na liderança situacional, define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Frise-se que estas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada – ou seja, um indivíduo não é maduro ou imaturo, num sentido geral. As pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico que precisem ser realizadas através dos seus esforços. Por exemplo, um membro da equipe de projetos pode ser responsável e competente em comunicar os *stakeholders* de novas atualizações, mas negligente no preenchimento de formulários usados para controle de custos. Conseqüentemente, é conveniente que o seu superior o deixe sozinho na comunicação, mas o acompanhe de perto no trabalho burocrático de preenchimento de papéis – até que o membro da equipe seja capaz de desempenhar bem esta tarefa (Hersey, 1986).

### **4.2. Componentes da Maturidade**

Dos estudos de David C. MacClelland, as pessoas dominadas pelo motivo da realização têm certas características em comum, entre as quais a capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis, preocupando-se com as realizações pessoais e não tanto com as recompensas do sucesso. Além disso, é maior o desejo de feedback relacionado à tarefa do que à atitude (McClelland, 1985). Pode-se construir maturidade quanto à tarefa através da instrução, da experiência, ou de combinação entre ambas. O que influencia a capacidade é a instrução/experiência e o que a motivação da realização afeta a disposição. Conseqüentemente,

ao se falar em maturidade, leva-se em conta a existência de duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição) (Hersey, 1986).

- Maturidade de Trabalho está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa. Relaciona-se com conhecimento e capacidade técnica. Pessoas com alta maturidade de trabalho têm o conhecimento, a capacidade e a experiência (em determinada área) para executar certas tarefas sem direção da parte de outros.
- Maturidade Psicológica diz respeito à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Relaciona-se com confiança em si mesmo e ao empenho. As pessoas que possuem alta maturidade psicológica em determinada área julgam que a responsabilidade é importante, têm confiança em si mesmas e sentem-se bem neste aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas.

Existem outras variáveis que influenciam nestes aspectos de maturidade: estilo da chefia, crise, natureza do trabalho, etc. Porém, o conceito de maturidade é uma referência para o conhecimento do indivíduo.

### **4.3. Indicadores e Níveis de Maturidade**

Definem-se quatro níveis de maturidade:

- Baixa (M1). Pessoas que não tem vontade e nem capacidade de assumir a responsabilidade por determinada tarefa.
- Entre baixa e moderada (M2). Pessoas que não tem capacidade, mas têm disposição assumir a responsabilidade por determinada tarefa.
- Entre moderada e alta (M3). Pessoas que tem capacidade, mas não estão dispostas a assumir a responsabilidade por determinada tarefa.
- Alta (M4). Pessoas que tem capacidade e estão dispostas a assumir a responsabilidade por determinada tarefa.

As escalas de maturidade do trabalho e maturidade psicológica foram condensadas por Hersey e Blanchard num formulário de avaliação denominado integração de maturidade e estilo, mostrado na tabela 1. A capacidade técnica não muda drasticamente de um momento para outro – em diferentes momentos a pessoa tem pouca, alguma, bastante ou muita capacidade. Com a disposição/motivação podem haver flutuações – em diferentes momentos uma pessoa pode estar disposta a assumir responsabilidades numa determinada área raramente, às vezes, frequentemente ou quase sempre.

Indicador		Nível de Maturidade	
<b>1</b>	Educação/Experiência Ele possui as qualificações adequadas ao desempenho desta responsabilidade?	M1	Não possui ou muito pouca
		M2	Mais ou menos
		M3	Possui
		M4	É altamente qualificado
<b>2</b>	Experiência Específica Ele assumiu esta responsabilidade há muito tempo?	M1	Pouco tempo
		M2	Mais ou menos
		M3	Bastante tempo
		M4	Muito tempo
<b>3</b>	Dependência/Autonomia Com qual freqüência ele solicita colaboração sobre esta responsabilidade?	M1	Frequentemente
		M2	Razoável freqüência
		M3	Pouco freqüente
		M4	Nunca ou quase nunca
<b>4</b>	Delegação/Iniciativa Com que tipo de delegação ele funciona melhor? Qual o seu nível de iniciativa?	M1	Muito Estruturado/detalhado
		M2	Não é preciso dar tudo "mastigado"
		M3	Delegação de uma parcela substancial de uma atividade
		M4	Delegação total de uma atividade
<b>5</b>	Resultados Vêm cumprindo os objetivos? Dentro do prazo? Dentro dos padrões esperados ou é necessário cobrar?	M1	É necessário cobrá-lo constantemente
		M2	Mais ou menos
		M3	Vem atingindo os objetivos dentro do prazo
		M4	Vem atingindo os objetivos antes do prazo ou superando os objetivos dentro do prazo
<b>6</b>	Decisão Ele tem a iniciativa para sugerir soluções ou resolver problemas? Oferece sugestões ou introduz inovações? Ele toma decisões nesta área? Úteis ou não?	M1	Não toma decisões
		M2	Toma poucas decisões
		M3	Toma muitas decisões
		M4	Toma muitas decisões, quase todas úteis, introduz inovações
<b>7</b>	Motivo de Competência Ele pede novos desafios? Busca mais delegação e a ampliação desta responsabilidade?	M1	Não
		M2	às vezes
		M3	Muitas vezes
		M4	Insistentemente
<b>8</b>	Motivo de Realização Qual o grau de motivação diante da avaliação que você faz do desempenho dele?	M1	Pouca motivação
		M2	Mais ou menos
		M3	Razoável freqüência
		M4	Muito elevado
<b>9</b>	Relações Interpessoais Como é o relacionamento com colegas e subordinados? Tende a criar casos ou a dissolver atritos e solucionar problemas de conflito interpessoal?	M1	Criador de casos
		M2	Colaborador razoável
		M3	Bom colaborador
		M4	Bom colaborador e soluciona problemas de conflitos interpessoais

Tabela 1 – Indicadores de Maturidade. (Hersey, 1986, adaptado)

#### 4.4. Estilo do Líder e a Maturidade dos Indivíduos

Segundo Hersey e Blanchard, não há um único modo de liderar as pessoas, inclusive este estilo de liderança deve ser variável, conforme o nível de maturidade dos liderados (mostrado na figura

1). Esta mesma figura mostra uma relação entre a maturidade do indivíduo e o estilo de liderança que deve ser adotado para que haja efetiva obtenção de resultados – esta curva é chamada de curva prescritiva e passa pelos quatro quadrantes da liderança. Ainda, demonstra a evolução que deve acontecer ao indivíduo, que passa da imaturidade para a maturidade em relação à determinada atividade. (Hersey, 1986).

O estilo de liderança adequado para cada nível de maturidade específico inclui uma quantidade certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). O comportamento de tarefa é a forma com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o quê, quando, onde e como fazer. Em resumo, estabelecer objetivos e definir seus papéis. O comportamento de relacionamento marca a forma com que o líder se esforça para comunicar-se em via de mão dupla com seus liderados, apoiando-as e encorajando-as. É basicamente ouvir os liderados e apoiar seus esforços no cumprimento das atividades.

De acordo com Hersey e Blanchard, foram identificados quatro comportamentos dos líderes: diretivo, persuasivo, compartilhador e delegador, mostrados também na figura 1. Cada estilo é uma combinação de direcionamento para a tarefa (a medida com que o líder dirige os liderados, dizendo o que, onde e como fazer) e para o comportamento (a medida com que o líder se empenha em comunicar, apoiar e encorajar os seus liderados) (Hersey, 1986).

- Estilo Diretivo. Estilo que dá uma orientação e supervisão claras e específicas, onde o líder define e especifica o que os liderados devem fazer, como, quando e onde fazer.
- Estilo Persuasivo. A maior parte da direção ainda é fornecida pelo líder, mas mediante comunicação o líder procura com que os liderados se sintam psicologicamente convencidos a adotarem os comportamentos desejados.
- Estilo Compartilhador. O líder apóia os liderados nos esforços de utilizarem a capacidade que já possuem. É um estilo participativo de apoio e não é diretivo – líder e liderados partilham a decisão.
- Estilo Delegador. A responsabilidade de execução é dos liderados, mesmo que tenha sido o líder quem identificou o ponto a ser atuado.

## 5. Ferramenta: Levantamento da Maturidade

A metodologia proposta por Blanchard e Hersey para o levantamento do grau de maturidade é submeter o indivíduo e análise de maturidade baseada nos dados levantados pelo conjunto das observações dos indicadores da tabela 1 e tabulados na tabela 2. Evidentemente a ferramenta não é definitiva, visto que o objetivo é o de direcionar ações do líder, e não de estudar profundamente o perfil de cada liderado. O caráter prático e ágil da ferramenta proposta é ponto positivo em relação à sua utilização.

### 5.1. Levantamento dos Indicadores de Maturidade

A tabela 2 mostra a tabulação dos nove indicadores de maturidade sendo medidos pela percepção do líder da equipe em cada tarefa específica.

Tarefa Diagnosticada	Nível de Maturidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	M1									
	M2									
	M3									
	M4									

Tabela 2 – Diagnóstico de Maturidade. (Hersey, 1986, adaptado)

O gerente de projeto pode utilizar qualquer atividade ou tarefa relacionada ao projeto para realizar o levantamento. Como exemplo, em relação à atividade “6.6. *Controlar o Cronograma*” pode-se obter um levantamento de maturidade de dois membros da equipe. O levantamento do elemento 1 está mostrado na tabela 3.

Tarefa Diagnosticada	Nível de Maturidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.6 Controlar o Cronograma	M1					X				
	M2	X		X	X		X	X		X
	M3		X						X	
	M4									

Tabela 3 – Diagnóstico de Maturidade Elemento 1

O levantamento do elemento 2 está mostrado na tabela 4.



Tarefa Diagnosticada	Nível de Maturidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.6 Controlar o Cronograma	M1									
	M2									
	M3				X	X	X			
	M4	X	X	X				X	X	X

Tabela 4 – Diagnóstico de Maturidade Elemento 2

Isso mostra que para uma mesma atividade, pode-se ter membros da equipe com maturidade diferente. Este levantamento é útil, por exemplo, para identificar quem é o membro da equipe mais adequado para cada atividade.

## 6. Aplicação da Liderança Situacional

A aplicação da liderança situacional está baseada na identificação do nível de maturidade do liderado para uma determinada atividade (utilizando-se da ferramenta apresentada, por exemplo) e o líder deve comportar-se de acordo com o modelo apresentado à seguir:

- Estilo Diretivo (E1), para maturidade baixa (M1). O liderado não tem vontade e nem capacidade de assumir alguma tarefa. Neste nível de maturidade, comportamento de muito apoio pode ser visto como permissivo ou complacente, implicando em um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.
- Estilo Persuasivo (E2), para maturidade entre baixa e moderada (M2). O liderado não tem capacidade, mas têm vontade em assumir alguma tarefa. Nesse nível, os liderados geralmente aceitam as decisões quando entendem a razão delas, além do líder oferecer ajuda e direção. Alta tarefa e alto relacionamento.
- Estilo Compartilhador (E3), para maturidade entre moderada e alta (M3). Líder e liderado partilham juntos a tomada de decisão, sendo que o líder deve facilitar a tarefa e a comunicação. Alto relacionamento e tarefa baixa.
- Estilo Delegador (E4), para maturidade alta (M4). Os liderados são psicologicamente maduros e não necessitam de comportamento de apoio ou de comunicação acima do normal. Relacionamento baixo e tarefa baixa.

Sendo a liderança situacional não é apenas a capacidade de adaptar o seu estilo ao nível de maturidade do colaborador para determinada tarefa, mas sim a capacidade de ajudar o

colaborador a amadurecer, até o ponto em que seja capaz e esteja disposto a executar a tarefa com autonomia.

A atitude esperada do líder é que utilize o direcionamento (comportamento de tarefa) e o reforço positivo e apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) para alcançar o máximo de produtividade da equipe, levando cada um a atingir a capacidade e a disposição de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

## **7. Conclusões**

Os conceitos propostos por Kenneth e Blanchard na Liderança Situacional podem ser utilizados com sucesso na determinação do nível de maturidade dos integrantes da equipe e na adequação do comportamento do líder, que deve encontrar o estilo certo de liderança que surta efeito positivo no desempenho do liderado. Sendo que o foco da teoria recai sobre os liderados, há uma preocupação em relação ao desenvolvimento do colaborador, pode-se afirmar que a aplicação da Liderança Situacional influencia para que o liderado evolua na curva de maturidade.

Foram estabelecidos nove indicadores para nortear a identificação do nível de maturidade:

- Educação/Experiência
- Experiência Específica
- Dependência/Autonomia
- Delegação/Iniciativa
- Resultados
- Decisão
- Motivo de Competência
- Motivo de Realização
- Relações Interpessoais

A determinação dos indicadores de maturidade de forma individualizada para a equipe de projeto permite a determinação do nível de maturidade de cada membro da equipe para cada atividade. Um desdobramento deste fato é ser possível identificar quais os pontos essenciais a serem desenvolvidos em cada pessoa. Identificando qual o item que está mais baixo (item entre M1 e

m2) possibilita ao líder que direcione o liderado, para que este possa ser desenvolvido de forma mais específica em sua necessidade.

Esta identificação pode ser usada no momento em que o membro da equipe de projeto assuma a sua atividade. Com a utilização da ferramenta, o gestor pode identificar se deverá delegar no caso de um M4 ou treinar um M2. O diagnóstico se o foco de atuação do liderado é direcionado para tarefa ou para o relacionamento. Assim, terá mais claro como exercer sua liderança para que se atinja o objetivo sem perdas para o projeto e para que não haja frustração do membro da equipe que ainda está em fase de desenvolvimento. Como já mencionado, a ferramenta não é definitiva. O objetivo dela é direcionar as ações do líder, e não de estudar profundamente o perfil de cada liderado. O caráter prático e ágil da ferramenta proposta é ponto positivo em relação à sua utilização.

Com base nestes parâmetros é possível também mapear o modelo de ação do líder, propondo quais são os estilos eficazes para a liderança da equipe de projetos, visando o desenvolvimento (melhoria individual), com efeito direto no desempenho das atividades do projeto. Em resumo, propõe-se a abordagem da liderança situacional como um modelo de aperfeiçoamento contínuo e desenvolvimento da equipe.

## 8. Referências

- (Blanchard, 2001) Blanchard, Kenneth H.. *As 3 Chaves do Empowerment*. Rio de Janeiro : Record, 2001.
- (Bristol, 2010) Bristol, Phil; Yeatts, Gary; Carneiro, Margareth F. Santos. *Fale a linguagem da liderança*. Revista Mundo Project. Ano 6, nº 35. Curitiba: 2010.
- (Duomo, 2010) Duomo Consultoria. *Apostila Liderança II*. Curitiba : Universidade Corporativa GVT: 2010.
- (Goldsmith, 2003) Goldsmith, Marshall; Lyons, Lawrence; Freas, Alice. *Coaching: o Exercício da Liderança*. Rio de Janeiro : Elsevier:DBM, 2003.
- (Hersey, 1986) Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.. *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo : EPU, 1986.

- (McClelland, 1985) McClelland, D.C. Human Motivation. NY: Cambridge University Press, 1985.
- (PMI, 2012) Project Management Institute. Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok® - 4ª Ed. 2012. Saraiva, 2012.
- (Robbins, 2005) Robbins, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.
- (Scofano, 2010) Scofano, Anna Cherubina. *Liderança e Motivação de Equipes de Vendas*. Apostila do Curso de MBA em Gestão Comercial. ISAE/FGV. 2010.
- (Spector, 2006) Spector, Paul, E.. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo : Saraiva, 2006.