

## **Gestão de Pessoas em Projetos: A Importância da Competência Interpessoal**

**ANDERSON DA SILVA MUNIZ**

UFT

andersonmuniz@uft.edu.br

**MAYANA LETÍCIA RELL**

Universidade Federal do Tocantins - UFT

mayanarell3@gmail.com

**CARLOS EDUARDO SOUZA FERREIRA**

Universidade Federal do Tocantins

khaducsr84mm@gmail.com



## **GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS: A IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL**

### **Resumo**

Este artigo tem como principal objetivo evidenciar a importância da gestão de pessoas em projetos, permeando pelo campo da competência interpessoal, comunicação nas organizações e inteligência emocional. Em termos metodológicos, utilizou-se a pesquisa descritiva. No referencial teórico foi apresentada breve revisão sobre o conceito de competência interpessoal, bem como técnicas para o seu desenvolvimento. Posteriormente o artigo aborda a importância da comunicação, enfatizando a importância da comunicação para o sucesso dos projetos. A seguir, o artigo aborda a inteligência emocional nas relações interpessoais. Ao final do estudo apresentam-se considerações finais deste trabalho com algumas percepções e proposições desencadeadas pela pesquisa.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas em Projetos, Competência Interpessoal, Inteligência Emocional.

### **Abstract**

This paper has as main goal highlight the value of people management in projects, inspecting the fields of interpersonal competence, communication in organizations and emotional intelligence. Descriptive research was herein used as methodology. In the theoretical reference, was presented a short survey about the concept of interpersonal competence, as well as techniques for its development. Following, this paper tackles the importance of focusing in communication in order to a project succeed. The emotional intelligence in interpersonal relations is then approached. At last, some final considerations were given concerning perceptions and propositions triggered by the research.

**Keywords:** People Management in Projects, Interpersonal Competence, Emotional Intelligence.



## 1. Introdução

Diante da acirrada concorrência no mercado, as empresas prosperam e sobrevivem com base na capacidade que possuem em gerenciar projetos, que resultam em produtos e serviços que satisfazem às necessidades e desejos de seus consumidores, afirmam Larson e Gray (2016).

O sucesso do gerenciamento de projetos numa organização empresarial requer comunicação eficaz entre os indivíduos envolvidos (stakeholders), pois sabe-se que as capacidades de comunicação organizacional exercem forte influência na maneira como os projetos são conduzidos. Visto que a comunicação eficaz é ponto chave para o sucesso do projeto, se faz necessário ter uma gestão eficiente dos indivíduos que o compõe e que esses possuam certo grau de competência interpessoal.

De acordo com o Project Management Institute – PMI (2013), outros fatores que podem influenciar a execução e o sucesso do projeto são: a cultura, estilo e estrutura da organização. Além disso, o PMI (2013) defende que o nível de maturidade e os sistemas que uma organização utiliza para gerenciar projetos exercem grande influência no desenvolvimento destes.

O PMI (2013) traz aspectos tradicionais de gestão, tais como gerenciamento de riscos, escopo, prazo e custos de se executar projeto.

Sabendo-se disso, o presente artigo apresenta como objetivo geral evidenciar a importância da competência interpessoal no gerenciamento de projetos, por meio de um referencial teórico que englobe conceitos e habilidades para o alcance da competência interpessoal, conceito e processo de comunicação e ainda, conceitos de inteligência emocional.

O presente estudo é composto por cinco partes: esta introdução, que contemplou a discussão inicial sobre gerenciamento de projetos e o processo de interação das pessoas envolvidas nos projetos - competência interpessoal; referencial teórico, que discute conceitos acerca da competência interpessoal e seus fatores; metodologia, que discorre sobre como a pesquisa se desenvolveu; considerações finais do estudo; e por fim, as referências utilizadas como base para a construção do artigo.

## 2. Competência Interpessoal

O relacionamento interpessoal, no decorrer do tempo, tornou-se uma das competências mais requisitadas no mercado de trabalho. Observa-se que o ambiente de trabalho é composto de relações interpessoais, e nessas relações há indivíduos que possuem diferentes níveis de habilidades para se relacionar. Nesse contexto, podem surgir dificuldades de relacionamentos entre pessoas com personalidades distintas, gerando tanto clima amistoso, quanto de animosidade (Silva, Nunes, Aragão & Juchem, 2016).

Para melhor representar o construto “Competência Interpessoal” elaborou-se a Figura 1, que aborda informações relacionadas aos artigos pesquisados e a definição dos termos “Competência Interpessoal” ou “Relacionamento Interpessoal”.



AUTORES	TÍTULO	ANO	LOCAL DE PUBLICAÇÃO	DEFINIÇÃO
Moscovici, F.	Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes	1981	Revista administração de empresas	Habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação. O Relacionamento interpessoal é a capacidade de buscar convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho e de saber relacionar-se com clientes e fornecedores, possibilitando um trabalho através do qual a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de “dar o melhor de si”.
Gomes, A. F. e Santana, W. G. P.	As habilidades de relacionamento interpessoal de mulheres que trabalham por conta própria: o caso de Vitória da Conquista – Ba	2004	VII SemeAd	Habilidade de mediar eficazmente as necessidades relacionais e situacionais; isto é, levar em conta as necessidades pessoais (ou interpessoais) de forma que estas cumpram com as exigências do contexto em que estão inseridas.
Valle, P. B.	Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório.	2006	Dissertação (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC	A “habilidade interpessoal” está vinculada à capacidade de se relacionar e auxilia no estabelecimento de relacionamentos de qualidade.
Paiva, F. G. e Fernandes, N. C. M.	A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica	2012	CAPES / RAI – Revista de Administração e Inovação	As habilidades interpessoais se referem às habilidades de relacionamento do gestor com sua equipe de subordinados, ou seja, as pessoas da organização que fazem parte da hierarquia organizacional em posições mais baixas do que as do gestor.
Santos, M. G., Brito, Jesus, K. C., Souza, J. C. S. e Castro, M. A. R.	Modalidades de aprendizagem organizacional nos programas trainees: Desenvolvendo a habilidade interpessoal	2014	EnEO	

Figura 1. Definição de Competência e Interpessoal de Relacionamento Interpessoal.  
Fonte: Dados elaborados pelos autores.

Carlos (2011) destaca que o aprimoramento da habilidade de relacionamento interpessoal pode ocorrer de maneira informal no convívio diário, por meio da inteligência emocional e capacidade de resiliência.

Moscovici (2013) assegura que quanto mais detalhada for a visão que uma pessoa tem de si mesma, melhor será sua visão interpessoal e sua habilidade de lidar com situações interpessoais, envolvendo flexibilidade perceptiva e comportamental para ver os vários ângulos existentes em uma mesma situação e atuar de forma diferenciada e não rotineira. De acordo com a autora, diversas ferramentas fundamentais para a gestão das organizações



somente apresentarão resultados satisfatórios se o gestor/líder e seus liderados possuírem suas competências interpessoais bem desenvolvidas (Moscovici, 2013).

Nesse sentido, a competência interpessoal requer que o gestor desenvolva algumas habilidades que o possibilitem lidar com as situações relacionais do ambiente organizacional, tais como liderança, motivação e comunicação (Crispim & Fragnani, 2010).

Moscovici (2002) destaca que a competência interpessoal é de extrema importância a todos os profissionais, não só para aqueles que lidam diretamente com o cliente. Segundo a autora, mesmo que algumas pessoas tenham mais facilidade para se relacionar que outras, competência interpessoal não é algo inata ao indivíduo. A competência interpessoal necessita de treinamento especial de laboratório, onde indivíduos são reunidos para realizarem estudos a respeito deles enquanto grupo (Moscovici, 2002). Para a autora, competência interpessoal é ação contínua e evolutiva que almeja formar liderança, dentre outros fatores que proporcionam influência mútua entre o indivíduo e o social (Moscovici, 2002).

Para Munari e Bezerra (2004), potencializar competência interpessoal dos profissionais, sejam gestores ou não, poderá agregar ótimos benefícios à performance da equipe, e conseqüentemente, ao sucesso da organização.

Segundo Moscovici (1997), o trabalho em equipe só alcança a sinergia necessária, quando os membros da equipe desenvolvem a competência interpessoal.

## 2.1. Liderança

De acordo com Hersey e Duldt (1989), liderança é um processo de influenciar as atividades individuais ou grupais, cujo papel é conseguir traçar objetivos de maneira eficaz em determinada situação. A partir de tal definição, os autores concluem que a atividade de liderar depende do líder, do liderado e das circunstâncias em que se encontram.

Os autores ainda destacam que nesta abordagem são considerados eficazes, os líderes que tem a capacidade de adaptar seu comportamento conforme as circunstâncias e às necessidades dos liderados.

Já Hunter (2006) destaca que liderar consiste em conquistar pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência para alcançar um objetivo, fazendo ainda que se comprometam ao máximo nessa missão.

Segundo Bergamini (1994), dois elementos são comuns a todas as definições de liderança. A primeira é que a liderança está ligada a fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, torna-se claro que liderança se trata de um processo de influência exercido.

Para Bass (1990) existe na liderança uma relação entre pessoas, por meio da influência de poder e também que esta relação de liderança não ocorre no isolamento, pois não há líderes sem seguidores.

Pereira, Schneider & Silva Júnior (2016), destacam a importância de um líder saber alinhar as exigências da situação à gestão eficaz das pessoas envolvidas no projeto. Ainda segundo os autores, no caso do gerenciamento de projetos, o líder tem como papel delegar as atribuições de forma clara e saber cobrá-las

Corroborando com o tema, Botelho e Krom (2006), destacam que o líder não só coordena as atividades, mas também têm como papel a coordenação das pessoas, segundo os autores, este profissional é o principal responsável pelos resultados obtidos por meio da influência que ele exerce sobre os demais.

Moscovici (1997), destaca que exercer a liderança de maneira eficaz requer que tanto o líder, quanto os liderados possuam competência interpessoal, e dentre os fatores da competência interpessoal, tem-se a habilidade de comunicação.



O tópico a seguir abordará conceitos sobre comunicação e enfatizar a importância desta no processo de gerenciamento de projetos.

## 2.2. Comunicação

Compartilha-se com Pereira (2007) que a comunicação é fundamental nas organizações e a qualidade desta pode afetar positiva ou negativamente os processos empresariais. De maneira geral, Kerzner (1979) já apontava que os problemas relacionados à comunicação possuem grande influência na qualidade dos projetos.

Segundo Pereira (2007), o conceito de comunicação vem do latim *communicare*, que significa tornar comum, compartilhar, trocar opiniões, associar, conferenciar. O ato de comunicar-se significa trocar mensagens, que envolvem emissão e recebimento de informações. Conforme destaca o autor, Comunicação, comunhão, comunidade fazem parte do mesmo contexto que é o de compartilhar, tornar algo comum, é, basicamente, a provocação de significados comuns entre comunicador e intérprete utilizando signos e símbolos.

De acordo com Terciotti (2009), comunicação é o ato de compartilhar informações, que objetivam persuadir ou conquistar um entendimento comum a respeito de determinado assunto ou de uma situação.

Conforme destaca Hamptom (1992), a comunicação em uma organização, tem papel fundamental. O autor compara o processo de comunicação organizacional à corrente sanguínea nos organismos. A comunicação supre todos os departamentos da empresa com informações, assim como a corrente sanguínea supre as células com oxigênio. Quando sofrem com a falta de oxigênio, as células perdem a funcionalidade, bem como os departamentos sem as informações cruciais, acarretando a uma queda na eficiência de toda a organização (Hamptom, 1992). Rodriguez (2002) complementa este raciocínio ao comparar a comunicação e a informação como sendo oxigênio responsável pelo funcionamento da organização.

## 2.3. A importância da comunicação no gerenciamento de projetos

No gerenciamento de projetos, a comunicação apresenta-se como uma das dez áreas de conhecimento em projetos e o PMI (2013) a define como sendo: “[...] os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas” (PMI, 2013, p. 158).

Segundo Hara, Lopes e Carvalho (2016) as barreiras de comunicação são frequentemente observadas nos projetos, e seus impactos afetam todos os envolvidos, tanto os membros quanto os líderes dos projetos. Segundo as autoras, tais barreiras aparecem em qualquer tipo de projeto, independentemente de sua área de atuação ou da quantidade de pessoas envolvidas.

Compartilha-se com Kerzner (1979) que a comunicação é elemento chave para o sucesso do projeto, pois é por meio de uma comunicação eficaz que é possível alinhar o projeto aos objetivos estratégicos da organização.

Kolotelo e Carvalho (2007) complementam defendendo que o sucesso do projeto depende muito da capacidade do gerente em se comunicar com clareza e precisão.

A comunicação está entre os principais fatores que levam a organização a alcançar sucesso no projeto, já que são compostos por pessoas que os executam. Dessa forma,



conseguir que as atividades e etapas do projeto ocorram de forma correta exige uma comunicação forte e eficaz dentro da organização (Verzuh, 2000).

De acordo com Chaves (2007) o processo de comunicação possui vários elementos, o autor apresenta oito como principais neste processo de comunicar, quais sejam: emissor, mensagem, codificação, canal de comunicação, receptor, decodificação e ainda, *feedback* e ruído.

A Figura 2 apresenta as características de cada elemento constante no processo de comunicação.

Elemento	Características
<b>Emissor</b>	É o elemento que emite a mensagem em direção ao receptor, tem a função de codificar a mensagem e determinar o canal que será utilizado para a sua transferência
<b>Mensagem</b>	É o que é dito, escrito ou enviado, objetivando reações ou comportamentos
<b>Codificação</b>	É a tradução que um emissor promove para tornar entendível para os receptores, as ideias as quais pretende enviar.
<b>Canal de comunicação</b>	É o veículo utilizado para enviar a mensagem.
<b>Receptor</b>	É aquele para a qual a mensagem foi destinada, para que a comunicação seja considerada efetiva, é necessário que o receptor a receba e a interprete assim como pensava o emissor.
<b>Decodificação</b>	O receptor traduz de acordo com a sua percepção a ideia recebida com base em seu senso cognitivo.
<b>Feedback</b>	É a resposta que o emissor obtém do receptor.
<b>Ruído</b>	O ruído são as barreiras à comunicação, isto é, tudo o que pode interferir afetando a transmissão de uma mensagem.

Figura 2. Processo de comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Chaves (2007).

O PMI (2013) considera que uma comunicação eficaz cria um elo entre as partes interessadas no projeto, vinculando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto (PMI, 2013).

Nesse sentido, como medida para construir uma comunicação eficaz em projetos, Bove (2008) apresenta cinco princípios basilares para a comunicação de um projeto, que são: construção de um Plano de Comunicação, estar atento aos cinco “c” de uma comunicação, (clara, concisa, considerada na perspectiva do interlocutor, concreta e completa), entender a eficácia da comunicação e ainda, construir as relações e ser construtivo.

## 2.4. Inteligência emocional

Um conceito simples de inteligência emocional a remete como sendo a capacidade de reconhecer e avaliar os próprios sentimentos e os dos outros e a capacidade de lidar com eles. É a capacidade de gerenciar bem as próprias emoções e relacionamentos (Goleman, 2001). Porém, de acordo com Weisinger (2001), Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto significa fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, de forma que possam auxiliar e ditar o próprio comportamento e raciocínio de modo a aperfeiçoar seus resultados.

De forma mais abrangente, Mayer e Salovey (2007) definem a Inteligência Emocional em quatro grupos de habilidades, que são:

A capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento



emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

No que tange a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções diz respeito à habilidade para perceber e identificar as emoções próprias e alheias, incluindo na voz das pessoas, nas obras de arte, na música, nas histórias (Mayer & Salovey, 2007).

Ainda, segundo Mayer e Salovey (2007), a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional implica conhecer os termos relacionados com as emoções e as formas como estas se combinam, progredem e mudam.

Por fim, com relação à capacidade de regular emoções para promover crescimento emocional e intelectual diz respeito a habilidade de saber utilizar estratégias para transformar os próprios sentimentos e saber avaliar se elas são eficazes ou não (Mayer & Salovey, 2007).

Robbins (2005) destaca que a inteligência emocional é de extrema importância no âmbito organizacional, tendo em vista que as emoções podem afetar positiva ou negativamente relações e desempenho no trabalho. A autora defende que a capacidade de administrar as emoções no contexto organizacional pode ser decisiva para o alcance dos objetivos da empresa. Nesse sentido, o autor afirma que emoções podem afetar o desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho, sendo que este pode ser afetado negativamente, com a queda no desempenho, como também positivamente com aumento da motivação e com reconhecimento dos sentimentos como parte do comportamento necessário ao trabalho (Robbins, 2005).

Weisinger (2001) também defende a importância da inteligência emocional nas organizações. Para o autor, a ausência de inteligência emocional pode prejudicar o sucesso do indivíduo na empresa, enquanto a presença da inteligência emocional traz resultados positivos tanto para a empresa, quanto para o funcionário.

As habilidades gerenciais provaram ser mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o sucesso das empresas, e gerentes bem-sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros (Valle, 2006, p.29).

### **3. Metodologia**

De acordo com Fiorese (2003), a metodologia é um conjunto de processos pelos quais se torna possível o desenvolvimento de procedimentos que possibilitem alcançar um determinado objetivo.

Richardson et al. (2012) propõe que o método de pesquisa deve estar em coerência com o tipo de estudo, ou seja, deve possuir relações entre o estudo e sua finalidade, porém é a problemática, ou o quão profundo a pesquisa vai abordar, que irá legitimar o método escolhido.

Com relação ao tipo de pesquisa, privilegiou-se o tipo descritivo, considerando que o artigo em questão se propõe a estudar e descrever a gestão de pessoas em projetos e a influência da Competência Interpessoal nesse processo.

No que se refere aos meios de pesquisa, foi realizada uma pesquisa do tipo bibliográfica e telematizada. Para caracterização do embasamento teórico, realizou-se um levantamento de estudos científicos acerca do tema, tornando possível maior compreensão acerca dos estudos sobre a influência da gestão de pessoas e da competência interpessoal no gerenciamento de projetos.



#### 4. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo evidenciar a importância da gestão de pessoas em projetos, permeando pelo campo da competência interpessoal, comunicação nas organizações e inteligência emocional.

Em busca do objetivo proposto, procurou-se conhecer, por meio da realização de uma pesquisa bibliográfica, as características e a influência da competência interpessoal, da comunicação, e da inteligência emocional no processo de gerenciamento de projetos.

No que tange a competência interpessoal, conforme destacam Munari e Bezerra (2004), potencializar competência interpessoal dos profissionais, sejam gestores ou não, poderá agregar ótimos benefícios à performance da equipe, e conseqüentemente, ao sucesso da organização. Sendo assim, a habilidade de manter relações interpessoais de qualidade, pode influenciar positivamente no processo de gerenciamento de projetos.

A partir do estudo, também foi possível observar a importância da competência interpessoal no alcance dos objetivos organizacionais e que tal competência é indispensável ao gerente de projetos, partindo do pressuposto que tal competência possibilita ao detentor, habilidades de comunicação, liderança e inteligência emocional.

Com relação à comunicação, buscou-se apresentar seu conceito de forma ampla, e evidenciar sua importância no processo de gerenciamento de projetos. Dessa forma, compartilha-se com Kerzner (1979) que a comunicação é elemento chave para o sucesso do projeto, visto que por meio de uma comunicação eficaz que é possível alinhar o projeto aos objetivos estratégicos da organização.

Ao analisar a importância da Inteligência emocional no mundo organizacional, e mais precisamente, no processo de gerenciamento de projetos, foi possível constatar que a ausência desta pode afetar negativamente a empresa, enquanto a sua presença pode afetar positivamente nos processos produtivos. Conforme destaca Robbins (2005), a capacidade de administrar as emoções no contexto organizacional pode ser decisiva para o alcance dos objetivos da empresa.

Dessa forma, este estudo apresenta uma contribuição acadêmica sobre a importância da competência interpessoal no processo de gestão de pessoas em projetos. Como sugestão para estudos posteriores, tem-se a realização de pesquisas qualitativas que mensurem a influência da competência interpessoal no processo de gerenciamento de projetos, possibilitando uma visão mais prática acerca do fenômeno.

#### 5. Referências

- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. Atlas, São Paulo.
- Bernardinho. (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Botelho, J. C. & Krom, V. (2006). *Os estilos de liderança nas organizações*. XIV INIC – Encontro Latino Americano de Iniciação Científica.
- Bove, A. (2008). *Project Management la metodologia dei 12 step: come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti*. Milano: Hoepli Editore.
- Chaves, L. E. et al. (2007). *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro, FGV.



Carlos, J. (2011). Definições de Relacionamentos Interpessoais. *Revista Intellectus*, ano VIII, n 20.

Crispim, A. L. & Fragnani, E. C. S. F. (2010). *A importância da competência interpessoal para a atuação do gerente no contexto organizacional*. UNESC, 2010. Disponível em: <[www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441F.pdf](http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441F.pdf)>. Acesso em: 01.mai. 2017.

Fiorese, R. (2003). *Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico*. João Pessoa: EDU.

Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gomes, A. F. & Santana, W. G. P. (2004). As Habilidades de Relacionamento Interpessoal de Mulheres que Trabalham por Conta Própria: O Caso de Vitória da Conquista-Ba. *VII SemeAd*, ago.

Hara, C.T. & Lopes, A. P. V. B. V. (2016). Carvalho, M.M. *Barreiras de comunicação em projetos vituais: Estudo de caso em uma empresa do setor automotivo*. V Singep.

Hersey, P. & Duldt, B.W. (1989). *Situational leadership in nursing*. Califórnia: Appleton & Lange.

Hunter, J. C. (2006). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Kerzner, H. (1979). *Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kolotelo, J. L. G. & Carvalho, H. G. (2007). O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 3, n. 2.

Lawler, E. (1997). *Motivação nas organizações de trabalho*. In Bergamini, C. W. & Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Larson, E. W. & Gray, C. F. (2016). *Gerenciamento de Projetos: O processo gerencial*. 6ª ed. Mc Grall-Hill. Bookman.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (2007). *¿Qué es la inteligencia emocional?* In J. M. M., Navas, & P. F., Berrocal. (Coord.). *Manual de inteligencia emocional*. (pp. 25-45). Madrid: Anaya. (Originalmente publicado em 1997).

Moscovici, F. (1981). Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. *Revista Administração de Empresas*. Rio de Janeiro. Abr/Jun.

Moscovici, F. (2002). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Moscovici, F. (2013). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo*. 22ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio.



Pereira, P. E. J., Schneder, L. & Silva, O. F. P. (2016). *Identificação do perfil do líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina*. V Singep.

Pereira, J. H. (2007). *Curso básico de teoria da comunicação*. Rio de Janeiro: Ed. Quartet, 4ª Ed.

Project Management Institute (PMI). (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* 5.Ed. Newton Square: Project Management Institute.

Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social; métodos e técnicas*. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rodriguez, M. V. R. (2002). *Gestão empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobrás.

Silva, D. M. S., Nunes, L. A., Aragão, N. A., Juchem, D. M. (2016). *A importância do Relacionamento Interpessoal no Contexto Organizacional*. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2008. Disponível em: <[http://www.convibra.org/2008/artigos/289\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf)>. Acesso em: 20 ago.

Terciotti, S. H. & Macarenco, I. (2009). *Comunicação Empresarial na Prática*. São Paulo: Saraiva.

Valle, P. B. (2006). *Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório*. 48 f. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

Verzuh, E. (2000). *MBA Compacto: gestão de projetos*. Tradução André de L. Cardoso. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Weisinger, H. (2001). *Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.