



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **O USO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PELO GERENTE DE PROJETOS – UMA HIPÓTESE A SER ESTUDADA.**

**JULIANA DE TOLEDO MACHADO**

Fesp

[julitoledomachado@gmail.com](mailto:julitoledomachado@gmail.com)



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **O USO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PELO GERENTE DE PROJETOS – UMA HIPÓTESE A SER ESTUDADA.**

### **Resumo**

O presente artigo trata da questão da liderança do gerente de projetos, figura destacada por Prado (2011) como sendo um dos fatores críticos de sucesso de um projeto. O autor coloca que assim como a empresa necessita de uma única pessoa para ser sua autoridade máxima, um projeto deve ter concentrada no GP a responsabilidade pelo cumprimento de suas etapas e seu êxito.

Trata também da Comunicação, bem como as habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança destacadas pela bibliografia. Uma vez identificadas tais habilidades e competências, pesquisamos a Comunicação Não Violenta (CNV) para buscar entender se é válida a sugestão de seu uso por parte do Gerente de Projetos. No final da pesquisa, entendemos que a CNV pode se configurar como uma ferramenta eficaz na gestão de projetos.

**Palavras-chave:** Comunicação não violenta. Gestão de projetos. Gerente de projetos.

### **Abstract**

This article deals with the question of the project manager's leadership; figure highlighted by Prado (2011) as one of the critical success factors of a project. The author states that, as well as the business needs of a single person to be its maximum authority, a project should have focused on the GP responsibility for the fulfillment of his or her steps and success.

It also deals with communication as well as the skills and competencies needed to exercise leadership highlighted by bibliography. Once identified these skills and competencies, we researched the Nonviolent Communication aiming to understand whether the suggestion of nonviolent communication use by the Project Manager is valid. At the end of the research, we understand that the CNV can be configured as an effective tool in project management.

**Keywords:** Nonviolent communication. Project management. Project Manager.



## 1. Introdução

Vivemos tempos em que a globalização e a extrema competição do mercado fazem com que as empresas demandem por profissionais cada vez melhor preparados, qualificados tecnicamente e com inteligência emocional para enfrentar os desafios que se apresentam no dia a dia.

Gonçalves e Mota (2010) abrem seu artigo afirmando que as mudanças no mundo dos negócios e das organizações requerem reavaliações de algumas questões, entre as quais, o papel da liderança.

No presente artigo trataremos da questão da liderança do gerente de projetos (GP), figura destacada por Prado (2011) como sendo um dos fatores críticos de sucesso de um projeto. O autor coloca que, assim como a empresa necessita de uma única pessoa para ser sua autoridade máxima, um projeto deve ter concentrada no GP a responsabilidade pelo cumprimento de suas etapas e seu êxito.

Tendo em vista o papel que exerce, o GP precisa apresentar conhecimentos técnicos relevantes, somados a características pessoais e habilidades que garantirão o seu sucesso, bem como o de sua equipe. Cleland e Ireland (2001) defendem que o equilíbrio entre conhecimento (C), habilidade (H) e atitude (A) é o indicador de competência do profissional.

Ao pesquisarmos na literatura sobre as competências necessárias ao GP, observamos que muitos autores as classificam em três grupos: competências emocionais, gerenciais e intelectuais. Cabe colocar que todas parecem convergir para o mesmo ponto: a capacidade que o gerente de projetos tem de liderar e motivar equipes, promovendo o envolvimento e comprometimento das pessoas.

Percebemos então que a forma como o gerente se comunica com suas equipes e com os *stakeholders* se configura em ponto crucial para o sucesso do projeto. O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) enfatiza a importância de se estabelecer uma comunicação de



qualidade, a fim de minimizar os erros e conflitos gerados por desentendimentos e tarefas não cumpridas a contento.

Em contato com os dados acima, surgiu o interesse de entender se a comunicação não violenta (CNV) poderia ser aplicada pelo GP e contribuir para sua conexão com a equipe, uma vez que, de acordo com Rosenberg (2006), a metodologia se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, ainda que em condições adversas. O autor afirma que a CNV não tem nada de novo, uma vez que tudo o que lhe foi integrado já era conhecido há séculos, de maneira que o seu uso tão somente ajuda a nós, seres humanos, a nos lembrar como deveríamos nos relacionar uns com os outros.

De acordo com Postch e Andrade (2010), partindo da premissa de que só podemos nos comunicar com alguém se usarmos a linguagem e as referências dos ouvintes, cabe perguntar qual é o entendimento que os gestores de projetos têm da comunicação, bem como, quais elementos determinam sua percepção, moldando sua atitude? Segundo o filósofo Friedrich Nietzsche “um homem não tem ouvidos para aquilo a que a experiência não lhe tenha dado acesso”, ou seja, só aprendemos alguma coisa nova se ela estiver relacionada com algo que compreendemos.

Essa última justificativa, legítima a proposta do uso da comunicação não violenta pelo gerente de projetos, considerando que o seu desenvolvedor, Marshall Rosenberg afirma que esse processo ajuda a nós, seres humanos, a nos lembrar de como deveríamos nos relacionar uns com os outros.

Rosenberg (2006) coloca que a CNV é uma abordagem que pode ser aplicada eficazmente a todos os níveis de comunicação e em diversas situações como relacionamentos íntimos, famílias, escolas, organizações e instituições, terapias e aconselhamento, negociações diplomáticas ou comerciais, além de disputas e conflitos de toda natureza.

Em seu livro o autor apresenta depoimentos de profissionais que utilizam a CNV para estabelecer relacionamentos mais eficazes no trabalho. Ele explica que:

A CNV nos ajuda a nos ligarmos uns aos outros e a nós mesmos, possibilitando que nossa compaixão natural floresça. Ela nos guia no processo de reformular a maneira pela qual nos expressamos e escutamos os outros, mediante a concentração em



quatro áreas: o que observamos, o que sentimos, do que precisamos e o que pedimos para enriquecer nossa vida. A CNV promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração. Algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho e na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis. (Rosenberg, 2006)

Diante do número de possibilidades de aplicação da CNV apresentado, o presente estudo busca identificar as competências do gerente de projetos apontadas na produção científica e, caso se observe coerente, sugerir a hipótese da sua utilização por este profissional.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos, considerando o material já elaborado. Gil (2002) afirma que, embora em quase todos os estudos seja necessário algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. É o caso do presente estudo.

## **2. O gerente de projetos.**

É de suma importância para o desenvolvimento do presente estudo, entender quem é o gerente de projetos. De acordo com o Guia PMBOK,

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O papel do gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios e os gerentes de operações são responsáveis pela eficiência das operações de negócios.

Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode se reportar a um gerente funcional. Em outros casos, um gerente de projetos pode ser um dos vários gerentes de projetos que se reportam a um gerente de programa ou de portfólios, que é, em última instância, responsável por projetos de âmbito corporativo. Neste tipo de estrutura, o gerente de projetos trabalha estreitamente com o gerente de programas ou gerente de portfólio para atingir os objetivos do projeto e garantir que o plano de gerenciamento do mesmo esteja alinhado com o plano do programa central.(GUIA PMBOK, 2014).

O PMBOK afirma que de forma geral, os gerentes de projetos são os profissionais responsáveis pelo atendimento das necessidades de tarefas, tanto da equipe quanto individuais. Uma vez que a gestão de projetos se caracteriza como uma disciplina crítica, o GP se configura como um elo entre a estratégia e a equipe. O guia ressalta ainda a



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

importância dos projetos nas organizações, uma vez que criam valor na forma de melhorias de processos, são indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de

tornar mais fácil e segura a resposta às mudanças que se apresentam, sejam elas oriundas da concorrência, do ambiente ou do mercado. Tal cenário faz com que o papel de gerente de projetos se torne cada vez mais estratégico.

## **2.1 Características do Gerente de Projetos.**

Para gerenciar um projeto de forma eficaz, o gerente de projetos precisa apresentar, além de habilidade em gestão, capacitação técnica nas especificidades do produto ou serviço, uma vez que durante o ciclo de vida do projeto, ele se envolverá e responderá pelos dois aspectos. Além disso, o profissional precisa conhecer o funcionamento da empresa, voltando um olhar sistêmico para o todo, tendo em vista que irá interagir com diversas áreas.

O gerente de projetos atua como líder de todo o processo e é visto como referência por seus *stakeholders*. Ele irá exercer sua influência em cada etapa do projeto, atuando conforme a definição de Hersey e Blanchard (2007), para quem a liderança é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos, para a consecução de um objetivo em determinada situação. Já Weathersby (1999) retrata a essência da liderança ao afirmar que esta se centra na criação de uma visão comum, pois motiva as pessoas a contribuir para a visão e as encoraja a alinhar os seus próprios interesses com os da organização.

Gonçalves e Mota (2010) apresentam em seu trabalho um quadro das competências de liderança, que reproduzimos a seguir:



Quadro 1: Competências de liderança

<b>Grupo</b>	<b>Competências</b>
Competências Emocionais (EQ)	Motivação
	Conscienciosidade
	Sensibilidade
	Influência
	Autoconsciência
	Resiliência emocional
	Intuitividade
Competências Gerenciais (MQ)	Gestão de recursos
	Comunicação engajadora
	Desenvolver
	Capacitando
	Conseguir
Competências Intelectuais (IQ)	Perspectiva estratégica
	Visão e imaginação
	Análise crítica e julgamento

Fonte: adaptado de Dulewicz e Higgs (2003).

Analisando o quadro 1, verificamos que as características esperadas de um líder estão muito voltadas para habilidades de se relacionar. Como já colocamos, entendemos o Gerente de Projetos como o líder de um grupo e, portanto, cabe buscar verificar se as mesmas características são esperadas dele.

Tanto Prado (2001) quanto Verma (1995) citam os resultados de uma pesquisa realizada por Posner com 287 gerentes de projetos nos Estados Unidos, que identificou as seis habilidades essenciais para o êxito no exercício da função. Organizamos no próximo quadro as habilidades seguidas de seus atributos e comportamentos:



Habilidade	Atributo	Percentual
Comunicação	escutar e persuadir	84%
Organização	planejamento, objetivo e análise	75%
Construção de time	empatia, motivação, espírito de equipe	72%
Liderança	exemplo constante, energia, visão, delegação, positividade/otimismo	64%
Pessoal	flexibilidade, criatividade, paciência, persistência	59%
Tecnológica	experiência e conhecimento de projeto	46%

Fonte: adaptação do resultado da pesquisa de Posner

Pode-se observar que para o gerente de projetos as habilidades e competências interpessoais são de fundamental importância para que ele consiga transitar bem nas diversas relações às quais está sujeito.

## 2.2 O processo de comunicação.

Cada vez mais as empresas demandam por mudanças comportamentais por parte de seus recursos humanos, que devem aprimorar seus *skills* e atitudes. Espera-se do gerente de projetos cada vez mais sensibilidade interpessoal, iniciativa e proatividade para solucionar problemas, disponibilidade para dar e receber *feedbacks*, criatividade, curiosidade e interesse, persistência e tenacidade, plasticidade, abertura às inovações, dinamismo, ética, compromisso, busca permanente de desenvolvimento e uma série de outros comportamentos.

Considerando-se que o sucesso do gerente de projetos está diretamente relacionado com o desempenho de sua equipe, faz-se mister dedicar atenção à forma como este conduz o



processo de comunicação, o qual a complexidade é bastante conhecida. Dentro do contexto profissional tal complexidade se potencializa devido às diversas variáveis que se agregam ao processo.

Segundo Habermas (1989), os problemas de comunicação são causados pela situação de fala distorcida, ou seja, os participantes do ato comunicativo estão em posições diferentes e desiguais de poder e conhecimento de informações. Temos ainda a abordagem da psicanálise, em que Freud (1974) coloca que, por meio de mecanismos inconscientes de critérios de validação, o indivíduo transmite seus desejos pela comunicação, seja por piadas, lapsos, esquecimentos, enganos, entre outros. Tais situações causam mal-estar e comprometem a qualidade da comunicação e da relação estabelecida.

Contextualizado o papel do gerente de projetos e as questões de comunicação com as quais ele convive, trataremos agora da Comunicação Não Violenta, buscando entender se a recomendação de sua utilização por parte desse profissional é coerente.

### **3. Comunicação não violenta.**

A Comunicação não violenta ou CNV foi criada por Marshall B. Rosenberg e uma equipe internacional de pesquisadores que apoia o estabelecimento de parcerias em que predominem o acordo e a cooperação embasadas em comunicação empática.

Rosenberg (2006) afirma que a CNV atua como um norteador da resolução de conflitos, por atender para a forma como é estabelecida a comunicação, ou seja, a forma como se ouve e como se é ouvido. O autor acredita que é justamente nesse processo que nascem os motivos dos conflitos, e sua compreensão poderá levar as pessoas a alterar a forma de se comunicar, que levará a solucionar as situações conflituosas.

A CNV apresenta quatro componentes básicos. São eles:

- a. Observação: Etapa na qual se olha para uma situação e simplesmente se observa o que a outra pessoa está dizendo ou fazendo e o que pode ser acrescentado de bom ou não para nossa vida. Nesse momento é importante não fazer julgamentos de juízos e valores.



- b. Sentimento: Busca-se identificar, quais foram os sentimentos vivenciados a partir desta observação, o de raiva, frustração, alegria, alívio, mágoa, rejeição, indiferença e outros que podem até mesmo não serem os mais conhecidos.
- c. Necessidade: Nessa etapa deve-se buscar reconhecer honestamente qual necessidade está ligada ao sentimento observado e que não está sendo atendida.
- d. Pedido: Aqui, uma vez as etapas anteriores terem vindo à tona, formula-se um pedido com clareza e objetividade.

As etapas demonstradas acima são a base de todo processo da comunicação não violenta.

### 3.1 Aplicação da comunicação não violenta

Rosenberg (2006) afirma que por se tratar de uma proposta de interação com nós mesmos, com o outro e com um grupo, a CNV possibilita a pessoa a entrar em contato com o estado natural do humano de ser compassivo, podendo, dessa forma, ser aplicada a todos os níveis de comunicação, seja em relacionamentos íntimos, em organizações e instituições de toda natureza e em negociações comerciais, bem como em disputas e conflito.

Ao estudar a questão do que afasta o ser humano de seu estado natural de compaixão, o autor identificou formas específicas de linguagem e comunicação que ele acredita contribuir para comportamentos violentos em relação aos outros e a nós mesmos. A partir daí, designou esta forma de comunicação com a expressão comunicação alienante da vida, que pode se manifestar como julgamentos moralizadores, necessidade não atendida, comparação e pré-julgamento. Segundo o autor, essas formas de comunicação podem estimular a violência, dificultar as relações e gerar conflito.

Um estilo de comportamento observado pelo autor é a negação da responsabilidade, que nega a autonomia diante dos próprios atos, pensamentos e sentimentos. Para evidenciar sua afirmação, ele apresenta uma lista de expressões comumente utilizadas cotidianamente e que negam a responsabilidade dos atos praticados inculcando a culpa a terceiros.

No quadro abaixo se encontram algumas dessas afirmações:

<u>Situação</u>	<u>Frase utilizada</u>
-----------------	------------------------



Ordens de superiores.	“Menti para o cliente porque o chefe mandou”
Forças vagas e impessoais	“Limpei o quarto porque tive que fazê-lo”
Condição, diagnóstico, histórico pessoal ou psicológico.	“Bebo porque sou alcoólatra”
Ações de outros.	“Bati no meu filho porque correu para a rua”
Ações externas	“Cheguei atrasado por causa do trânsito”
Dificuldades impostas	“Não terminei o relatório porque são muitas informações para compilar”

Para Rosenberg (2006), ao apoderar-se da responsabilidade do fazer e do não fazer, o indivíduo pode substituir a linguagem que indique falta de escolha por uma que assuma a possibilidade de escolha. Dessa forma, a frase como *“Eu trabalho nesta empresa porque não tem outra”*, pode ser substituída por *“Eu escolhi trabalhar nesta empresa que possui políticas e metas que exigem mais de mim porque estava desempregada e queria pagar minhas contas em dia”*.

Outro ponto abordado pelo autor é a formulação de pedidos. Para ele, formular pedidos como exigência é uma forma de forçar outras pessoas a fazerem o que não querem, e esta atitude também se configura como uma forma de violência, de agressão ou de pressão. Segundo seu ponto de vista, um dos objetivos da CNV é criar um fluxo de comunicação com base na honestidade e, sobretudo, na empatia, que poderá atender a necessidade do grupo.

Rosenberg (2006) coloca que se a pessoa ou grupo que estiver ouvindo um pedido entender ou perceber uma punição ou culpa caso não possa atendê-lo, estará então entendendo e atendendo a uma exigência.

Além do exposto, a CNV explora também o que o autor chama de “comunicação alienante da vida”, que são formas de linguagem e comunicação que ele acredita contribuir para o comportamento violento. Julgamentos moralizadores, que subentendem uma natureza errada ou maligna nas pessoas que não agem como esperamos, estabelecimento de comparações, que no seu íntimo é um julgamento, negação da responsabilidade e comunicação dos desejos e necessidades na forma de exigência, são alguns exemplos dessa comunicação alienante da vida.



Causa inquietação quando o autor afirma que cumprimentos do tipo “*você fez um bom trabalho nesse relatório*”, também são exemplos de comunicação alienante, uma vez que a apreciação expressada dessa forma, revela um pouco do que sente quem está falando e que este se encontra em posição de julgar.

Para esclarecer o que o autor coloca, reproduzimos o trecho abaixo de seu livro:

Nos treinamentos que oferecemos em empresas, é comum eu encontrar gerentes que defendem a prática do elogio e das congratulações, alegando que “funciona”, “As pesquisas mostram”, eles afirmam, “que se um gerente congratula os subordinados, estes trabalham mais”. Tendo revisado essas pesquisas, acredito que quem recebe esse tipo de elogio de fato trabalha mais – mas só inicialmente. Uma vez que eles percebem a manipulação por trás da apreciação, sua produtividade cairá. No entanto, o que mais me perturba é que a beleza da apreciação é estragada quando as pessoas começam a perceber a intenção oculta de conseguir algo delas (Rosenberg, 2006).

Rosenberg (2006) afirma ainda que quando se usa o reforço positivo como meio de influenciar alguém, pode não ficar claro como o elogiado está recebendo a mensagem. Ressalta que quando se usa a CNV para expressar apreciação, é puramente para celebrar, não para obter algo em troca.

A CNV distingue três componentes ao expressar apreciação:

- 1 – as ações que contribuíram para o bem-estar;
- 2 – as necessidades específicas que foram atendidas;
- 3 – os sentimentos agradáveis gerados pelo atendimento das necessidades.

Dessa forma, um agradecimento feito na CNV seria: “*Isso é que você fez; isso é o que eu sinto; essa é minha necessidade atendida*”.

Em suma, o autor coloca que o ideal seria substituir os cumprimentos convencionais, que frequentemente assumem a forma de julgamentos (ainda que positivos), pela expressão de apreciação celebrativa, em que é colocada a ação, a necessidade que foi atendida e o sentimento gerado.



Para ele, quando se recebe elogios expressos dessa maneira, pode-se aceitá-los sem sentimentos de superioridade ou falsa humildade, celebrando juntamente com a pessoa que oferece a apreciação.

Tal resultado fortalece a relação, estabelece confiança e motiva os envolvidos que conseguem desenvolver as atividades no bem-estar.

#### **4. Considerações e conclusão**

No decorrer da pesquisa, ao analisarmos o perfil do gerente de projetos, as habilidades que dele se esperam, as dificuldades que ele enfrenta em seu cotidiano e confrontando esses elementos com a CNV, temos a forte tendência de considerarmos que sim, a sugestão do uso da ferramenta por parte desse profissional é coerente.

Embasamos nosso ponto de vista no quadro apresentado por Gonçalves e Mota (2010) composto, entre outras, por competências como sensibilidade, influência, motivação, conscienciosidade, autoconsciência, comunicação engajadora e até mesmo análise crítica e julgamento. A forma como a comunicação não violenta trabalha o julgamento pode subsidiar o gerente de projetos de recursos que o auxiliem a operar de forma mais adequada e motivadora em suas equipes em contextos diversos.

Temos ainda as habilidades e os atributos da pesquisa de Posner, que aponta a habilidade de comunicação com seus atributos escutar e persuadir como a mais importante na opinião dos próprios gerentes de projetos participantes, seguida de organização e seus atributos, construção de time, com empatia – palavra chave da comunicação não violenta, motivação e espírito de equipe, liderança, flexibilidade, entre outros.

Se nos detivermos somente na habilidade comunicação (juntamente com escutar e persuadir) e no atributo empatia, já conseguimos justificar o uso da comunicação não violenta pelo gerente de projetos, uma vez que esta se baseia em habilidades de linguagem e comunicação



que fortalece a capacidade de continuarmos humanos, nos auxiliando a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros. Utilizando a técnica, as palavras deixam de ser reações repetitivas e automáticas e se tornam respostas conscientes, firmemente baseadas

na consciência do que está sendo percebido, sentido e desejado. No caso de um projeto, o seu gerente conseguirá expressar com clareza o escopo, as atividades, o que se espera em termos de desempenho, como este está sendo percebido e dar *feedbacks* coerentes ao grupo.

Nesse processo, ele será levado a se expressar de forma honesta e clara, ao mesmo tempo em que dedicará ao interlocutor, atenção respeitosa e empática. Uma vez que a comunicação não violenta ensina a observação cuidadosa e identificação dos comportamentos e condições do contexto, ela auxiliará o gerente de projetos a identificar e a articular claramente o que de fato deseja em determinada situação, respeitando a forma de escuta de seus interlocutores. Segundo Rosenberg (2006) trata-se de uma forma simples, mas profundamente transformadora.

Como o processo da comunicação não violenta é baseada em se expressar honestamente por meio dos quatro componentes (observação, sentimento, necessidades e pedido) e, por outro lado, receber *feedbacks* com empatia por meio deles, ela pode auxiliar e muito no trabalho do gerente de projetos. Claro que pesquisas mais aprofundadas se fazem necessárias, mas somos levados a crer que um gerente de projetos que utilize a CNV em seu dia a dia terá um diferencial no que diz respeito à gestão de equipes e desempenho desta.

Esse trabalho não tem a pretensão de ser definitivo. Ele unicamente tenta iniciar uma investigação sobre a utilização da comunicação não violenta e fomentar a curiosidade para que outras pesquisas sejam realizadas de forma mais profunda, contribuindo ainda mais, tanto para a disseminação da CNV, quanto para auxiliar o profissional idem sobre uso de maiúsculas em seus desafios diários



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## 5. Referências

FREUD, Sigmund. edição Standart Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1974 (Volumes, VI e VIII).

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Helen Silva e MOTA, Caroline M. de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão de literatura. In:

[http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop\\_t6\\_0007\\_0204.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf), acessado em 10/11/15.

HABERMAS, J. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1989.

HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. Management of organizational behavior. 5ª edição. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 2007.

POSTCH, Fernando; ANDRADE, André. Comunicação em projetos: como superar a visão mecanicista. In: <http://www.fejesp.org.br/fejesp-conhecimento/335-comunicacao-projetos>, acessado em 01/10/15.

PRADO, Darci S. Planejamento e controle de projetos. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não –Violenta : técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais/Marshall B. Rosenberg:[Tradução Mario Vilela]. São Paulo: Ágora, 2006.

SOTO, E. Comportamento organizacional. São Paulo: Thomson, 2002.

GUIA PMBOK. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos ()/[texto e tradução] Project Manager Institute. 5ª edição. São Paulo: Saraiva 2014.

WEATHERSBY, G. B. Leadership vs. management. Management Review. V.88, p. 5, 1999.

VERMA, Vijay K. The human aspects of Project management – Vol 2. Human Resource skills for project manager. Pennsylvania: Project Management Institute: PMI, 1996.