

GESTÃO DE CONFLITOS E ÉTICA NA LIDERANÇA DE PROJETOS

Nathan Peixoto Oliveira (Université de Bordeaux) nathanpeixot@yahoo.com.br

Resumo

Embora sempre presente, o Gerenciamento de Projetos começa a ter sua publicação amplamente difundida em um período relativamente recente, a partir do final do século XX. Um dos desafios consiste em aplicar conceitos já disseminados sobre liderança nessa temática. Através de uma pesquisa causal, destina-se delimitar o papel do líder de projeto e apresentar as melhores práticas de gestão de conflitos e ética. Verificou-se que a principal função do líder é prover recursos em função de ambientes variacionais. Notou-se que conflitos em projetos são oriundos do choque de restrições e que as técnicas e meios de condução apresentados se mostraram essenciais para sua melhoria. A ética por sua vez, se mostrou um processo contínuo, onde o líder é o modelo e principal comunicador dos seus padrões.

Palavras-Chaves: Liderança de projeto, Gestão de Conflitos e Ética.

1. Introdução

1.1. Apresentação do tema

Em meio a um grande quantitativo de obras sobre liderança, reside o impasse de resgatar valiosas contribuições para a melhor performance do gerente de projetos moderno. Este por sua vez, passa por uma constante transformação, principalmente com a propagação de novas metodologias como o surgimento da gestão ágil a partir do século XXI.

1.2. Objetivo do trabalho

Pretende-se com este artigo, fazer uma revisão bibliográfica a fim de identificar o papel líder de projeto e definir suas principais contribuições para gerir conflitos e difundir a ética em seu meio. Dando maior ênfase aos seus *soft skills*, ou seja, suas habilidades interpessoais, em detrimento das destrezas técnicas (*hard skills*).

1.3. Justificativa do trabalho

A compreensão desta obra permite um maior entendimento da função do líder e como empregar seus atributos para uma melhor performance em projeto. Ajuízo, buscou-se responder alguns questionamentos, como:

- a) Qual o papel do líder?
- b) Como um líder deve gerir conflitos em projetos?
- c) Qual a importância da ética na liderança de projetos?

1.4. Metodologia empregada

O artigo foi feito com base em uma pesquisa causal - sem a existência de hipótese - em obras que pudessem correlacionar assuntos de liderança com a ótica de Gestão de Projetos. Para tal, realizou-se a:

- a) Preparação do trabalho: apresentação do tema, objetivo e justificativa do artigo;
- b) Escolha da informação: foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema;
- c) Seleção e tratamento da informação: definiu-se a metodologia a ser empregada;
- d) Análise dos resultados: foram revelados os resultados e suas conclusões.

2. Fundamentação teórica

2.1. O papel do líder

O PMI (2013) define o papel do líder de projeto como sendo o responsável por atender as necessidades, seja das atividades, do seu time ou individualmente. Ele é o ponto de contato entre a estratégia de gerenciamento de projetos e sua equipe. Além disso, deve discernir e aplicar o conhecimento, ferramentas e técnicas seguramente relevantes.

Chiavenato (2003) profere que a liderança é um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: a liderança (L) é determinada em função da heterogeneidade de influências exercidas pelo líder (l), sobre a variedade de pessoas distintas (s) em situações também diferentes (v), a fim de garantir objetivos atendidos. Podendo ser definida como:

$$L = f(l,s,v)$$

O papel desempenhado pelo líder repercute no comportamento dos liderados, onde a maior parte se faz pela observação de modelos em detrimento do condicionamento. Gerentes e supervisores, por exemplo, podem representar espelhos para somar, diminuir ou despertar comportamentos adversos aos do indivíduo e do seu modelo (RANGÉ, 1925).

Fiorelli (2006) exemplifica, dizendo que movimentos grevistas costumam girar em torno de modelos e que não há piquete sem líder. Além disso, fracos argumentos têm maior importância quando emitidos por um modelo do que argumentos fortes reproduzidos por pessoas de pouca relevância. As organizações utilizam modelos abundantemente, encaminhando pessoas com estas características a cargos férteis a esse tipo de conduta. Já que os empregados tendem a copiar comportamentos reconhecidos dos seus superiores.

Myers (1999) ratifica ao mencionar que há uma tendência maior na réplica de modelos que se assemelham, que tiveram êxito ou que causam admiração.

Pfeffer (1998) fala sobre a importância do líder, citando três papéis fundamentais como agente de mudança e garantia de compromisso da equipe:

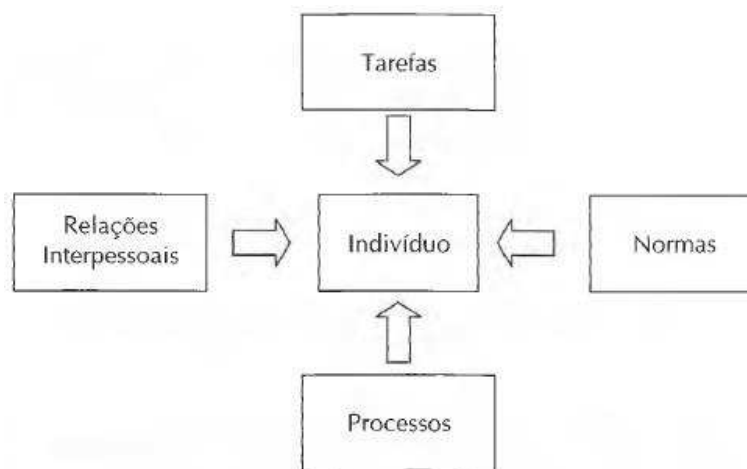
- a) Incrementar o nível de confiança dos funcionários: a salvaguarda deste tópico está ligada a questões éticas e de reconhecimento das pessoas. A organização e seus valores devem possuir conteúdo e relevância para seus funcionários;
- b) Incentivo a transformação: a garantia da mudança deve ser desempenhada pela mudança de costumes, sem desatender o cuidado com os seres que serão afetados com a modificação;
- c) Senso de urgência: o líder precisa analisar a importância e prioridade das atividades. Além disso, deve mensurar a capacidade da equipe e direcionar de acordo com o nível individual de competências.

Fiorelli (2006) discute o papel psicológico do líder em promover um ambiente mentalmente saudável, ou seja, livre de transtornos mentais. Estes podem ser exemplificados como: estresse, depressão, transtornos de sono e decorrentes do uso de drogas. Esses tipos de entraves podem causar diminuição da produtividade, conflitos internos e externos a organização (como a clientes e fornecedores) e perdas financeiras, com o uso de medicação e tratamento médico, gerando insuficiência salarial.

Segundo Weiten (2002) o estresse pode ser gerado por frustração no atingimento de metas, por conflitos entre motivações opostas, pela mudança no status quo ou por pressões geradas por imposição ou desejos alheios ao indivíduo.

Fiorelli (2006) sintetiza as causas de estresse no trabalho, conforme é visto na figura 1, em quatro grandes grupos diferentes, porém interligados: relacionados às tarefas ou atividades, às normas (regulamentos, políticas, instruções, diretrizes etc.), aos processos de trabalhos, como qualidade e disponibilidade de informações e às relações interpessoais.

Figura 1 - As causas do estresse



Fonte: Adaptado de Fiorelli (2006)

Coleman (1992) relata que 1,5 ano é gasto por funcionário por malefícios ocasionados pelo estresse durante a vida útil do mesmo. Além disso, para Hindle (1999), o absenteísmo relacionado a esse mal, ocasiona uma perda de aproximadamente 150 bilhões de dólares anuais nos Estados Unidos. Vidal (1994) estima que 6% da população apresenta depressão e 15% demonstra algum quadro depressivo durante a vida.

Diante da ocorrência destes transtornos, cabe ao líder (FIORELLI, 2006):

- a) Discernir que a saúde mental da sua equipe está ligada a produtividade da mesma, sendo crucial a promoção de um ambiente sadio;
- b) Saber que, ao possuir entendimentos mínimos sobre transtornos, o propicia planejar, executar e controlar suas ações em prol da saúde mental do grupo;
- c) Perceber a relevância da psicologia do trabalho para a organização numa postura de promoção ao bem-estar.

2.2. Gestão de conflitos

As percepções dos indivíduos a respeito do mundo são criadas de forma paulatina, à medida que os mesmos se desenvolvem. Vindo a constituir regras ou esquemas de como pensar. Que por sua vez, irão orientar novas interpretações e servirão de parâmetro para validarem seu próprio modo de pensar. Desta forma, parcialmente, o comportamento é fruto das progressivas percepções momentâneas do ambiente de cada indivíduo (RANGÉ, 1925).

Fiorelli (2006) afirma que compreensões erradas do mundo podem justificar comportamentos também equivocados.

O conflito, de acordo com Chanlat (1996), ocorre durante a interação social, quando há frustração e posterior desenvolvimento desta em um embate. Logo, tendo em vista uma sociedade composta por indivíduos de diferentes visões e opiniões, é irremediável que haja a geração de abaloamentos.

No mundo dos projetos não é diferente, os conflitos estão presentes desde a escassez e disputa de recursos, deficiência na comunicação, competição de requisitos, dentre outros. Mas quando solucionados, são importantes para a criação de algo superior (PMI, 2013).

Os seres humanos sempre evidenciaram uma série de conflitos, muito embora o estudo acerca do tema tenha surgido apenas na década de 1950. Em seus desfechos, constatava-se que qualquer divergência era vista como algo hostil e malquisto. Não existia qualquer benefício ou funcionalidade na deliberação do entrave e do seu fato gerador (RONDEAU; CHANLAT, 1996).

Contudo, o autor Barcauí (2006) relembra que os grandes conflitos históricos como as guerras, ainda que tristes, são grandes fontes de inovação. Inclusive a disciplina de gestão de projetos, como é vista hoje, começa a tomar forma durante um dos maiores embates já conhecidos: a Segunda Guerra Mundial.

A evolução da interpretação do conflito no decorrer do tempo é expressa pelo autor Robbins (2002) em três momentos:

- a) Visão racional: é a mais tradicional e define o obstáculo como agente que causa lesão à organização, sendo aconselhável evitá-lo a todo custo;
- b) Visão de relações humanas: descreve o conflito como evento inevitável e nem sempre maléfico à organização. Podendo ainda ser usado de forma favorável ao grupo;

- c) Visão interacionista: enxerga no conflito um meio positivo de garantir transformação e inovação. Não o evita, mas o mantém dentro de um nível gerenciável, viável e criativo.

Na diagnose do conflito, deve-se observar: a natureza das diferenças, os fatores subjacentes que atuam e contribuem paralelamente e para e o estágio em que aquele se encontra (MOSCOVICI, 2001). No quadro 1 são clarificados aqueles três componentes:

Quadro 1 - Diagnose do conflito

Natureza das diferenças	Fatores subjacentes	Estágio de evolução
Relaciona-se aos fatos, objetivos e valores que cada indivíduo considera.	Abrangem as informações, as percepções e o papel social, onde informações diferentes produzem pontos de vista incomuns, o mesmo podendo acontecer com as percepções.	Geralmente é composto por 5 etapas: a) Antecipação; b) Conscientização; c) Discussão; d) Disputa; e) Conflito

Fonte: Adaptado de Moscovici (2001)

A resolução de um conflito, por sua natureza conflituosa e situacional, é predominantemente uma circunstância sensível do que uma tomada de decisão. Haja vista que a segunda é mais processual e estruturada. De acordo com cada tipo de conflito, pode-se adotar três estilos de dissolução de conflitos (WYSOCKI, 2009). São eles:

- a) Evitar: alguns indivíduos farão o possível para se esquivar de um confronto direto;
- b) Combater: enquanto algumas pessoas se poupam de confrontos a todo custo, outras parecem persegui-lo. Em alguns casos pode ser construtivo, já que o conflito coloca opiniões a prova. Em outros casos, eleva o estado de tensão e estresse do grupo, podendo ser improdutivo, onerando em tempo;
- c) Colaborar: nesta abordagem, é buscado uma proposta ganha-ganha.

Com o objetivo de antevê-lo, Wysocki (2009) cita a técnica do consenso. Utilizada quando há diferenças de opiniões e nenhuma ação rápida é descoberta. Nestas ocasiões, a proposta é chegar a um ponto de acordo onde não há sérios desacordos, mesmo que não o atinja integralmente.

Já Robbins (2002), fundamentado pelo viés interacionista, lista técnicas de resolução de conflito. O autor comenta que, após determinado, deve-se adotar meios de administrá-lo, conforme pode ser visto no quadro 2.

Quadro 2 - Técnicas de resolução de conflitos

Técnicas de Resolução de Conflitos	
Resolução de problemas	Encontro entre as partes conflitantes, para identificar o problema e revê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criar uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando causado pela escassez de recursos (dinheiro, promoções, etc.) a expansão dos mesmos pode criar uma solução ganha-ganha.
Não enfrentamento	Suprimir o conflito ou evitá-lo.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso para si.
Comando autoritário/Intervenção do Superior	A administração utiliza sua autoridade formal para resolver e depois comunica seu desejo para as partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Técnicas de mudança comportamental (treinamentos), para modificar comportamentos que geram conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e no padrão de interação entre os conflitantes, por meio do redesenho de atribuições, remanejamentos, etc.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Em seguida, é recomendável estimular novas perturbações no sistema, gerando novos conflitos, a fim de garantir um desenvolvimento empresarial saudável.

Likert (1971) conclui em sua obra que o conflito pode ser funcional - estando em sintonia com os objetivos da organização -, ou disfuncional – quando paralisam ou dificultam o progresso da companhia. Entretanto, o líder não deve acobertá-lo ou evitá-lo, independentemente da situação, mas diligenciá-lo de forma balanceada.

2.3. Ética

Minkes, Small e Chatterjee (1999) em sua obra conceituam a palavra ética como proveniente do grego “*ethos*”, o mesmo que caráter. Ela estabelece os requisitos morais e de comportamento, sugerindo aceite ou desaprovação. Ser ético condiz com justiça, ter responsabilidade pelos demais e pensar nas consequências das ações tomadas a longo prazo.

Treviño (1986) define ética como um código de valores e princípios morais que servem de direcional para o comportamento certo ou errado de um indivíduo ou de um grupo. Por sua vez, o comportamento ético é dito como legal e moralmente aceito.

Segundo Brown e Treviño (2006), apesar de muitos anos de discussão, pouco se tem avançado sobre a construção de uma liderança ética. É, portanto, em um cenário de escândalos amplamente difundidos que o mundo corporativo passa a se perguntar se seus líderes possuem essa característica. Fulmer (2005) diz que a consciência ética ganha espaço em meio a desconfiança na liderança e na governança corporativa.

Hartog et al. (1999) comentam que não é apenas observável que traços éticos pessoais são importantes para a percepção de liderança efetiva, como pesquisas apontam para esse direcionamento. Desta forma, constatou-se que há uma ligação entre liderança percebida e características como honestidade, integridade e credibilidade.

Treviño, Brown e Hartman (2003) realizaram uma pesquisa qualitativa exploratória com vinte executivos e vinte escritórios de *ética/compliance* em diversos segmentos da indústria. O objetivo era ligar características humanas a percepção de liderança ética. O resultado evidenciou características como honestidade e confiabilidade. Além disso, líderes éticos foram considerados pessoas justas e tomadores de decisão com princípios fundamentados que se importam com as pessoas e a sociedade.

A pesquisa revelou um comportamento proativo e explícito do líder ético em disseminar tal cultura como parte da sua agenda de liderança. Além disso, usam mecanismos de recompensa para manter seus seguidores alinhados a essa conduta (Ibidem).

Hitt (1990) ratifica, ao citar que a liderança sênior deve garantir decisões éticas e fomentar um clima de seguidores desta conduta. Freeman e Stewart (2006) afirmam que o líder ético fala sobre nossa identidade: quem somos e quem podemos ser. Fala também sobre como vivemos e como podemos viver melhor. Kelly (1990) aprofunda, ao dizer que o comportamento do CEO dita o exemplo e o padrão a ser seguido em uma organização eticamente saudável.

Bandura (1977) aborda o conceito de aprendizagem social, onde segundo ele, através do convívio em sociedade, indivíduos observam e copiam modelos atrativos e confiáveis. Além disso, o poder e o status são características que aumentam sua atratividade. Segundo Röling e Woodhill (2001), a aprendizagem social necessita de múltiplos processos cognitivos evoluindo do nível individual até o de cognição múltipla, em processos grupais.

Le Bon (1895/1995) diz que as fundações éticas de um grupo podem ser mais dominantes que a de um sujeito que o constitui. Isto porque, apenas coletividades são capazes de estabelecer um elevado grau de divergência e tem a capacidade de causar devoção. Ao passo que, ao se tratar de indivíduos apartados, o interesse pessoal é a única engrenagem propulsora, que em bando, é remotamente sobreeminente.

Através de uma minuciosa pesquisa bibliográfica, Brown, Treviño e Harrison (2005) definem quatro esferas do líder ético. Minkes, Small e Chatterjee (1999) dizem que estas não são características de cada indivíduo, mas padrões de comportamento que tornam éticas as lideranças. Assim, entende-se como:

- a) Um modelo de comportamento para seus liderados, após o aceitarem como pertinente;
- b) Um comunicador que transmite valores, influencia e justifica suas ações aos subordinados;
- c) Um seguidor dos princípios e que define padrões éticos organizacionais. Aquele que premia a conduta correta e desencoraja ou pune o comportamento antiético;
- d) Um líder que possui e usa o olhar crítico da ética na tomada de decisão e avalia suas consequências.

Na pesquisa de Rubin, Dierdorff e Brown (2010), feita com 96 gerentes, fora avaliada a tendência de se promover líderes éticos. A mesma concluiu que estes eram avaliados com maior propensão a assumir cargos seniores. Todavia, estes não eram vistos como candidatos a promoção no curto prazo em detrimento a outros menos éticos.

Em linha, segundo uma pesquisa realizada por Badaracco e Webb (1995) com os jovens gestores recém-formados do MBA de Harvard, sua minoria acredita que a ética garante avanço de carreira. Os ex-alunos citaram alguns fatores que exercem pressão sobre as pessoas: a necessidade de demonstrar performance, a lealdade ao superior e a equipe, não ir contra o fluxo e não exagerar em comportamentos éticos. Estes itens raramente criam um ambiente profissional ético.

Além disso, os entrevistados salientaram que o código de conduta e programas de ética são de pouca valia e que as companhias não têm muita tangibilidade nesses tipos de assuntos - por falta de disponibilidade ou por estar deliberadamente evitando o ônus. Desta forma, os jovens se apoiam em seus princípios para resolverem dilemas éticos (Ibidem).

Akers (1989) considera que a conduta correta e o sucesso empresarial são complementares e interdependentes. A competição é feita em sociedade e não haverá acordo com empresas que tomam vantagens, saqueiam e que necessitam de confirmações a todo momento por não confiarem umas nas outras. Além de grandes perdas em litígios e excesso de legislação reguladora, como forma governamental de garantir um acordo ético entre as mesmas.

A governança de projeto é definida como o alinhamento deste com as carências ou propósitos das partes interessadas sendo crucial para o atingimento dos objetivos organizacionais. É ela que possibilita uma gestão de projetos congruente, otimiza seus proventos e faz a correta ligação com o planejamento estratégico, criando um ambiente propício para a tomada de decisão (Ibidem).

Mulcahy (2013) afirma que o líder que fracassa em agir responsabilmente sob aqueles aspectos, gera impactos negativos no projeto, na organização e na posição de gerente de projeto.

O código de ética do PMI (2007) tem como principais pontos: garantir a lisura e profissionalismo; enriquecer o conhecimento do gerenciamento de projetos; desenvolver os profissionais; equalizar perdas e ganhos das partes interessadas e garantir a cooperação entre as mesmas. Nele, são definidos padrões desejáveis e mandatórios para cada um dos quatro papéis sociais e profissionais do gerente de projeto, são eles: responsabilidade, respeito, justiça e honestidade.

Para Vásquez (2005), cada qual necessita regular seu comportamento de acordo com normas que se considere valorosas e íntegras. Estas regulam o comportamento humano a agir de forma mais acertada e a saber quando caminham rumo à direção contrária. É de incumbência do indivíduo decidir por si mesmo a resolução de cada impasse baseando-se em normas que compreende e aceita pessoalmente.

3. Discussão do tema e resultados

O trabalho buscou conciliar assuntos sobre liderança com o cenário de projetos, identificando o papel do líder e principais responsabilidades nas temáticas de gestão de conflitos e ética.

Entendeu-se que a liderança é um processo de influência e que no contexto de projetos, está ligado ao atendimento dos seus propósitos, estes vindo conseqüentemente a saciar os objetivos estratégicos da companhia. Cabe ao líder o papel de prover todo o ferramental necessário aos seus subordinados em função de ambientes que sofrem constantes variações.

Pela análise dos conflitos, verificou-se que estes advêm das diferentes interpretações de mundo concebidas pelos indivíduos durante a vida. Em projetos, os empasses ocorrem pelo choque de restrições: seja de tempo, recursos, mão-de-obra dentre outros. Podendo, portanto, serem resumidos em três campos distintos: tarefa, relacionamento e processo. Diferente do que se acreditava no passado, a evolução do estudo neste assunto revelou que são fundamentais para a melhoria contínua do indivíduo, projeto ou empresa. O líder deve, deste modo, prever, identificar, diagnosticar e controlar para que esteja dentro dos limites aceitáveis. Além disso, deve estimular a criação de novos embates para que a organização se permita progredir.

Por fim, a respeito das questões éticas, a relação entre líder e liderados deve ser processual e não um evento esporádico. Para influenciar nesta questão, o gestor deve comunicar padrões

éticos e ensinar pelo exemplo. O que significa dizer que a simples confecção de códigos de ética não é suficiente para implementar um comportamento equivalente nas organizações.

Na mesma lógica, as empresas éticas podem recrutar candidatos de maneira mais assertiva, escolhendo aqueles que se adequem aos valores da organização. Isto incentivará novos cidadãos a trabalharem para uma instituição de valorosa reputação. Os clientes também desejarão realizar negócio e serem parceiros de entidades renomadas. Contudo, isso só ocorrerá quando estas forem sustentadas sobre padrões éticos de relacionamento.

4. Considerações finais

A confecção deste trabalho se restringiu a temáticas humanas - soft skills - dos líderes, em detrimento dos seus desafios técnicos - hard skills. Além disso, apenas as áreas de gestão de conflitos e ética foram apresentadas.

Os exemplos, dados e pesquisas utilizadas não se restringiram ao cenário nacional. Buscou-se representar uma grande quantidade de material e autores distintos para uma melhor amostragem do tema investigado. Não foi utilizado uma metodologia com presença de hipótese ou até mesmo um estudo de caso, mas sim um embasamento em estudos já realizados.

Como proposta futura, sugere-se abordar um estudo sobre a liderança ética de forma mais particular, como no contexto brasileiro, onde, diferente do que foi aqui apresentado, seus aspectos deveriam ser menos generalistas, delimitando problemas de conduta evidentes na cultura local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKERS, J. *Ethics and competitiveness putting first things first*. Sloan Management Review, vol. 30, 69-71, 1989.

BADARACCO, J. L.; WEBB, A. *Business ethics: a view from the trenches*. California Management Review, vol. 37, 8-8, 1995.

BANDURA, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.

BARCAUÍ, André. **Gerente também é gente: Um Romance sobre Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. *Ethical leadership: a review and future directions*. The Leadership Quarterly, vol. 17, 592-616, 2006.

_____, _____; _____, _____; HARRISON, D. A. *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*. Organizational behavior and human decision processes, vol. 97, 117-134, 2005.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: a gestão de conflitos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLEMAN, Vernon. **Técnicas de controle do estresse**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

FIGLIOLI, José Omir. **Psicologia para administradores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREEMAN, R. E.; STEWART, L. *Developing ethical leadership*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.

FULMER, R. M. *The challenge of ethical leadership*. Organizational dynamics, vol. 33, 307-317, 2004.

HARTOG, D. N. D. et al. *Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* The Leadership Quarterly, vol. 10, 219–256, 1999.

HINDLE, Tim. **Como reduzir o estresse**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HITT, W. D. *Ethics and leadership: putting theory into practice*. Columbus: Battelle Press, 1990.

KELLY, D. J. *Ethics: the tone at the top*. *Management accounting*, vol. 70, 18-19, 1990.

LE BON, Gustave. *Psychologie des foules* (1895). Paris: PUF, 1995.

LENT, R. **Neurociência da Mente e do Comportamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 2008.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MINKES, A. L.; SMALL, M. W.; CHATERJEE, S. R. *Leadership and business ethics: does it matter? Implication for management*. *Jornal of business ethics*, vol. 20, 327-335, 1999.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MULCAHY, Rita. *PMP Exam Prep: Accelerated Learning to Pass PMI's PMP Exam*. 8. ed. EUA: RMC Publications Inc., 2013.

MYERS, David. **Introdução à psicologia geral**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PFEFFER, J. *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PMI - *Project Management Institute*. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos. Guia PMBOK**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

RANGÉ, Bernard (Org.). **Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática e solução de problemas**. São Paulo: Psy, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____, _____. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RÖLING, N.; WOODHILL, J. '*From paradigms to practice: foundations, principles and elements for dialogue on water, food and environment*', Background Document for National and Basin Dialogue Design Workshop, Bonn, Dez. 2001, Secretariat for Global Dialogue on Water, Food and Environment.

RONDEAU, A.; CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. A gestão de conflitos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUBIN, R. S.; DIERDORFF, E. C.; BROWN, M. E. *Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability*. Business ethics quarterly, vol. 20, 215-236, 2010.

TREVIÑO, L. K. *Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model*. Academy of Management Review, vol. 11, 601-617, 1986.

_____, _____; BROWN, M.; HARTMAN, L. P. *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations, vol. 55, 5-37, 2003.

VIDAL, Carlos Eduardo L. **Depressão e doença física**. São Paulo: ECN, p. 19-22, out. 1994.

WEITEN, Wayne. **Psicologia: temas e variações**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WYSOCKI, Robert K. *Effective Project management: traditional, agile, extreme*. 5. ed. Indianapolis: Wiley Publishing Inc., 2009.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Site 1. PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI publica o novo código de Ética: Code of Ethics and Professional Conduct**. PMI Internacional, jan. 2007. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em: 01 ago. 2016.