

**AUTOCONHECIMENTO PARA O GERENTE DE PROJETOS: uso integrado
das ferramentas DISC e janela de JOHARI**

**Elken Luis Andrade dos Santos,
UNIGRAN Capital,
elk.santos@gmail.com**

**Vidal Subtil de Oliveira Sobrinho Neto,
UNIGRAN Capital,
vsrurales@gmail.com**

**José Alexandre dos Santos
UNIGRAN Capital,
prof.jose.alexandres@gmail.com**

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta para associar a utilização de ferramentas consagradas no desenvolvimento de competências individuais (DISC) e em grupo (Janela de Johari), com enfoque no gerenciamento de projetos. Baseando-se em pesquisas bibliográficas relacionadas ao tema e de natureza descritiva, propõem-se uma aplicação integrada considerando as suas particularidades e conceitos e, como consequência, a sinergia de resultados no uso das duas ferramentas, a fim de potencializar as competências individuais e da equipe de trabalho. Assim, utilizar as ferramentas de forma associada e sinérgica, permite potencializar o mapeamento das competências das pessoas e possibilitar a melhor alocação das mesmas em tarefas as quais exigem determinadas competências, ou seja, “a pessoa certa na função certa”.

Palavras-chave: Autoconhecimento; Inteligência Emocional; Competências Técnicas e Emocionais.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre o perfil desejado de um gerente de projetos (GP) tem assumido destaque em inúmeros estudos e debates, reforçando a importância do fomento ao desenvolvimento de competências não apenas técnicas, mas principalmente, relacionadas às habilidades humanas, independente da área de atuação. Não obstante, a gestão de pessoas é primordial na promoção de mudanças na cultura organizacional, a fim de potencializar os resultados no uso de recursos, gerando valor às partes interessadas. Neste contexto, existem inúmeros conceitos, métodos, usos e aplicações os quais podem ser utilizados, de modo que seja adaptado à cada realidade em questão.

Este artigo tem o objetivo de propor uma integração sinérgica de duas ferramentas já bem conhecidas na área de gestão de pessoas, sendo elas a Metodologia DISC e a Janela de Johari, a fim de identificar o potencial das pessoas e suas relações na equipe de trabalho, de modo a otimizar os resultados nas atividades, projetos e na organização como um todo.

Assim, o ponto principal deste artigo, relaciona-se com a necessidade de reconhecer que gerentes de projetos possuem dificuldades em entender sua posição e seu papel, em gerenciar conflitos e em alocar as pessoas certas no lugar certo, de modo a alcançar alto padrão de desempenho no gerenciamento de projetos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na segunda metade do século XIX podemos identificar as raízes da gestão moderna de projetos, tendo como exemplo a organização da primeira ferrovia Transcontinental nos EUA, no ano 1870. À época, os líderes da organização foram surpreendidos com o desafio de gerenciar milhares de trabalhadores em diversas funções, desde a fabricação da matéria-prima até as montagens das estruturas. Ainda destacaram a grande importância na virada do século, quando diversos especialistas contribuíram para a fundamentação dos principais conceitos da gestão de projetos (SHENHAR e DVIR, 2004).

Ainda na virada do século, destaca-se Frederick Taylor (1856-1915) engenheiro mecânico, considerado pela história como pai da administração científica, iniciou os estudos de uma forma detalhada e sequencial do trabalho, utilizando métodos científicos para analisar

e melhorar. Desenvolveu sua teoria na indústria do aço, visando sempre na eficiência e a eficácia operacional (NOGUEIRA, 2006).

Não há dúvidas que Taylor conseguiu ocupar um lugar importante na história da gestão de projetos, porém, Sisk (1998) aponta que foi seu sócio Henry Gantt (1861-1919), que aprofundou o estudo em detalhar a ordem e o fluxo da operação no trabalho. Na época o seu foco principal era na construção de um navio durante a II Guerra Mundial, e para facilitar as rotinas, ele construiu diagramas com barras de tarefas e marcos que facilitava a organização e o gerenciamento das sequências e durações.

Os diagramas de Gantt foram considerados uma ferramenta tão poderosa desde a sua criação, que se manteve inalterável por mais de um século e sempre com objetivo em atender o escopo, diminuir custos e tempo. Iniciando um marco e incentivando outros estudiosos a desenvolverem novos processos no gerenciamento de projetos (SISK,1998).

Anos após a guerra foi aplicado na revolução industrial, demandando novas estruturas organizacionais nas empresas. Em 1969, com a criação do Project Management Institute (PMI) o conceito do gerenciamento de projetos foi disseminado com maior intensidade quando um grupo de especialistas em projetos se reuniram para discutir melhores práticas, resultando na fundação da instituição.

Ainda conforme o conceito definido pelo PMI, o gerente de projeto (GP) é o responsável em planejar e controlar a execução do projeto, cabe a ele promover as mudanças, definir objetivos nas atividades além de inspirar e consolidar um sentimento de propósito na equipe. Ou seja, não basta dominar tecnicamente os seus saberes, mas ter a capacidade de gerir pessoas para atingir um objetivo comum.

A busca pela excelência organizacional e por resultados sustentáveis que atendam as expectativas das partes interessadas nas organizações têm sido uma constante no mundo corporativo e a escolha de um perfil adequado aos seus cargos e funções, conforme Keeling (2006) é de extrema importância para obter a alta performance organizacional. Atualmente, as empresas têm um grande desafio em selecionar o perfil ideal de um gerente de projetos para cada frente de trabalho.

O papel de liderança de um gerente de projetos pode fazer toda a diferença no sentido de aproveitar o potencial de sua equipe e gerar os resultados esperados. Uma empresa que falha na escolha deste profissional, abre espaço para a concorrência, pois há um impacto direto em seus resultados e conseqüentemente, em sua competitividade, ampliando as vantagens dos seus concorrentes (KEELING, 2006).

Para Ropé e Tangy, citado por Ribeiro e Guimarães (1998, pág.3), a origem do termo competência vem da linguagem jurídica, e considerando que o conceito foi constituído por homologias em uso nas esferas educacionais e profissionais, afirmam que há necessidade de estudos mais específicos para cada situação, a fim de que não ocorram confusões conceituais. Ainda, Ribeiro e Guimarães (1998), complementam o entendimento de que as qualificações na esfera do trabalho são vistas como competências e na educação, como saberes e conhecimentos. Por outro lado, Perrenoud (1999), defende a impossibilidade de expressar o significado das competências como um único conceito, de uma forma singular, considerando as diversas interpretações e significados e afirma que seria muita presunção chegar a uma conclusão definitiva.

Barbosa (2002) afirma que o conceito de competências depende do contexto em questão, onde podem ser correlacionadas entre si (Conhecimento, Habilidade e Atitude), além disso podem ser mensuradas, de modo a subsidiar a avaliação de desempenhos dos indivíduos. Da mesma forma, Parry (1996) considera que as possibilidades de mensurações geram informações pertinentes e de fato, isto só tem a agregar em termos de análise e avaliação de performance dos indivíduos.

Tedeschi (2002), relata que na perspectiva da Pedagogia e da Psicologia, as competências estão relacionadas às características intrínsecas do ser humano, considerando o resgate dos processos mais internos do indivíduo como a heterogeneidade e o subjetivismo de um lado, e de outro, a maturidade e objetividade.

As competências possuem um caráter integrado na geração de resultados no exercício de determinadas atividades, podem ser definidas como a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos. (PUJOL,1999)

Ruzzarin e Simionovisch (2010), constataram que no início da década de 60, nos EUA, as empresas começaram a experimentar um novo o modelo de avaliação de performance dos colaboradores, denominado *pays for skills*, baseada nas competências e resultados individuais, como critério de remuneração. Observaram a necessidade de aprofundar a avaliação para melhor aproveitamento e sugeriram a composição de um novo arranjo para simplificar a classificação das competências, relacionando competências técnicas (conhecimentos) com competências comportamentais (habilidades e atitudes) necessárias para o desenvolvimento de cada função em uma organização. Afirmaram também, que há necessidade de alinhamento entre as competências, as entregas e os resultados com as estratégias organizacionais.

De acordo com a Catho (2019), empresa especializada em serviços de RH, em seu artigo *Contrata-se pelo currículo, demite-se pelo comportamento*, atualmente está cada vez mais evidente a importância das competências comportamentais para as organizações. Explica que determinados comportamentos não são bem aceitos em todos os cenários, ou seja, precisam ser adequados ao ambiente de trabalho e às circunstâncias, extremamente dinâmicas e imprevisíveis, exigindo dos colaboradores adaptabilidade constante em suas atividades do dia a dia. Conforme Goleman (2011), argumenta que o aprimoramento das competências comportamentais inicia pelo autoconhecimento, considerada uma das habilidades essenciais para alcançar a inteligência emocional.

Hoje em dia o conceito de inteligência emocional é muito mais explorado para o desenvolvimento humano, normalmente utilizado como base da metodologia dos profissionais *Coaching*. Salovey e Mayer (1990, p. 185), argumentam a necessidade da percepção, entendimento, controle e transformação das emoções e define a inteligência emocional como:

[...] a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros (SALOVEY e MAYER, 1990, p. 185).

Recentemente, Goleman (2011) apresenta o conceito como habilidade interpessoal e intrapessoal, afirma que a empatia e negociação fazem parte da inteligência emocional e aponta que os resultados são alcançados mais rapidamente para quem as têm e em seu entendimento, a inteligência emocional é um conjunto de habilidades, sendo elas:

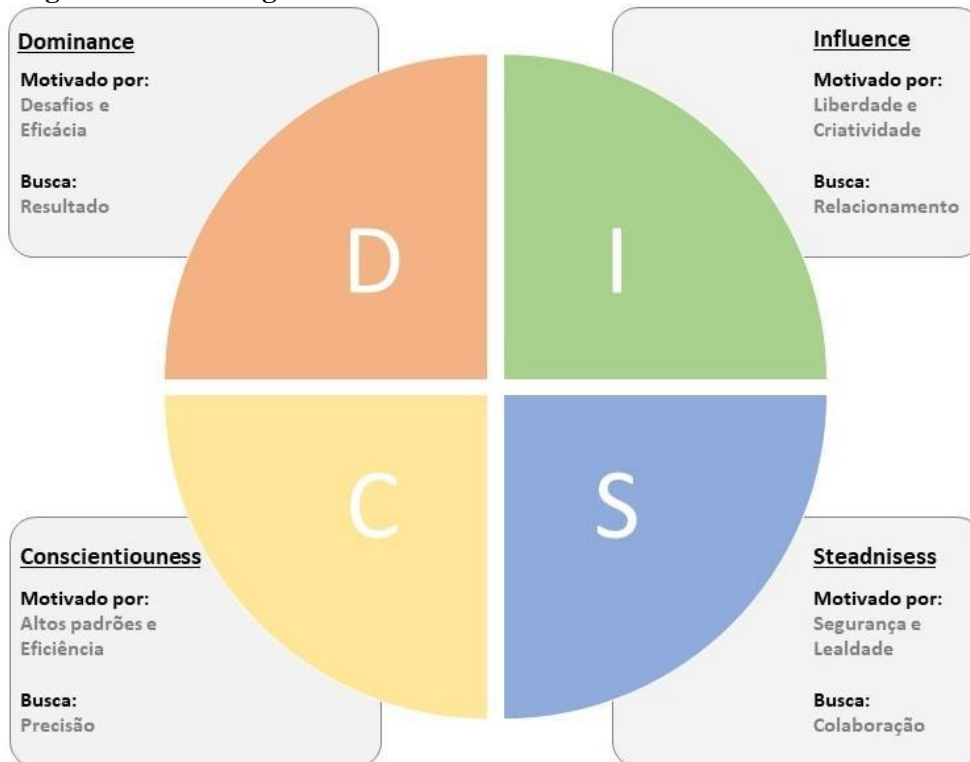
- **Autoconhecimento:** Conhecer as próprias emoções, saber analisar suas emoções e identificá-las na sua percepção.
- **Autocontrole:** Lidar com emoções, saber controlar suas emoções e lidar com os próprios sentimentos é aptidão que se desenvolve na sua autoconsciência.
- **Automotivação:** Motivar-se de forma a trabalhar as próprias emoções para um propósito ou meta.
- **Empatia:** Reconhecer emoções nos outros, se colocar na posição da outra pessoa, entender e compreender o sentimento nas mesmas circunstâncias.
- **Sociabilidade ou relacionamento Interpessoal:** Lidar com relacionamentos, saber lidar com as emoções dos outros.

Atualmente no mercado mundial existem muitas empresas que desenvolveram ferramentas, testes e programas de desenvolvimento pessoal, para identificar e orientar no tratamento comportamental dos líderes e seus liderados.

Neste artigo, escolhemos a ferramenta para análise de perfil comportamental o Método DISC, teoria embasada no livro *As Emoções das Pessoas Normais*, originalmente publicada em 1928 pelo psicólogo William Moulton Marston.

O instrumento da teoria DISC foi criada por Walter Clarke no início da década de 50, desenvolvida como ferramenta de análise. Marston, mesmo considerado o pai da teoria, infelizmente, não criou nenhum instrumento de análise e faleceu antes das primeiras publicações. Contudo, não existe uma exclusividade em direitos autorais da ferramenta, seus conceitos ou da palavra DISC. Na figura 1, está ilustrada um dos modelos, seguindo os conceitos originais e significam: *Dominance* “(domínio)”, *Influence* “(influência)”, *Steadiness* “(firmeza)” e *Conscientiousness* “(Consciência)” (MARSTON, 2016).

Figura 1: Metodologia DISC



Fonte: Adaptado de Marston (2016)

No sentido de aprimorar as competências individuais em gerenciamento de projetos, se torna evidente a necessidade do aprimoramento das relações interpessoais e nessa ótica, é primordial complementar o desenvolvimento de competências na equipe como um todo. Berger e Luckmann (2014), sustentam que relações mais transparentes, a partir de diálogos frente à frente, e com a troca de percepções e experiências, reduz desentendimentos aproximando as pessoas.

Para tanto, uma maneira de promover a interação e o desenvolvimento do grupo, sugerimos a associação ao DISC, a ferramenta denominada Janela de Johari, a qual permite aperfeiçoar as relações interpessoais, onde a autopercepção é confrontada com a percepção do grupo. Criada na década de 50 pelos psicólogos americanos Joseph Luft e Harry Ingham, nomeada pela junção das primeiras letras de seus nomes, demonstra que as pessoas podem compreender a si mesmos e as suas relações com os outros. A janela de Johari foi, a partir de

então, uma ferramenta para organizar características pessoais dentro de um grupo em diversas áreas do conhecimento (LUFT e INGHAM, 1955).

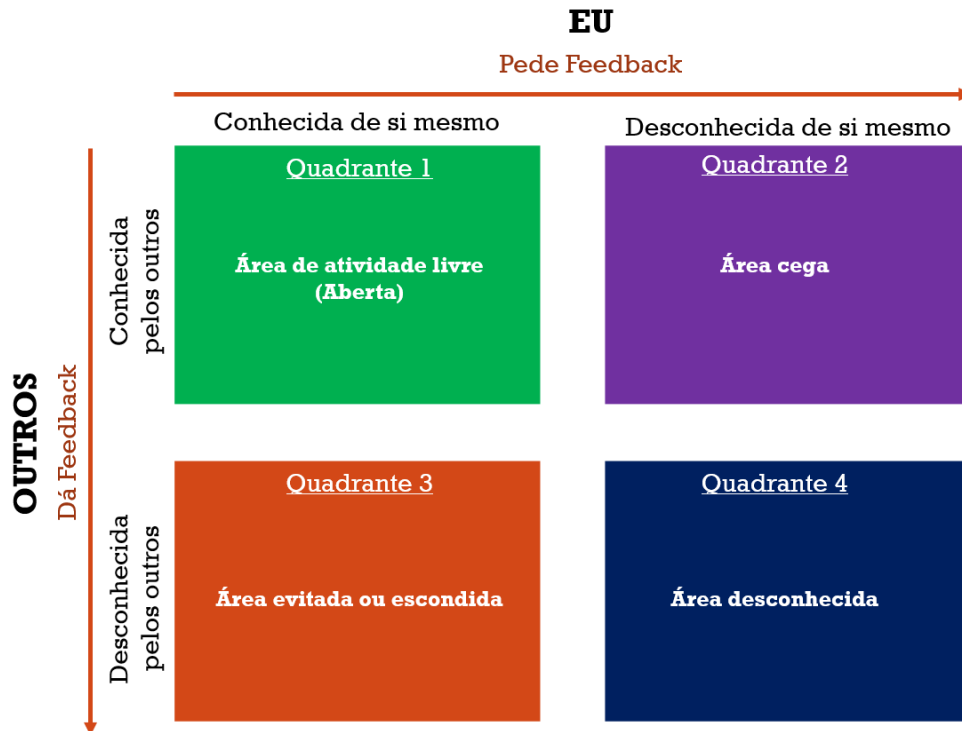
Holloman (1973), aponta como relevante para a avaliação de comportamentos essa ferramenta, pois contempla a possibilidade de emitir e receber *feedback* aumentando a confiança entre as pessoas. Fritzen (1992), ratifica que a comunicação é um processo de emitir e acolher *feedback*.

Para Novelli, Fischer e Mazzon (2006), o fator confiança é de fundamental importância para garantir uma boa relação entre as pessoas, a partir da qual cria-se um ambiente favorável e transparente para emissão e recepção de *feedback*. Tais relações, agem em duplo e oposto sentido. Afirmam ainda que a confiança no âmbito organizacional é um construto diferenciado e multidisciplinar e que as pessoas se aproximam mais de quem se confia, pela existência de afinidades.

De acordo com Fritzen (1992), a utilização da ferramenta Janela de Johari, como modelo avaliação das interações humanas, cria condições favoráveis para uma comunicação mais eficiente e assertiva em grupo.

Com base em Schneider e Reichers (1983), as organizações buscam profissionais com boa capacidade de relacionamento para que haja otimização das pessoas e suas competências com a relação aos projetos e ações, para obter alta performance dos envolvidos nas entregas e cumprimento das metas e resultados. Assim pode ser observado na estrutura da janela de Johari, de acordo com a Figura 2, a seguir:

Figura 2. Janela de Johari



Fonte: Adaptado de Luft e Ingham (1955).

Neste modelo, destaca-se a importância que o outro desempenha no processo de ampliação do autoconhecimento. Frequentemente o outro é capaz de contribuir com o autoconhecimento de uma pessoa, provendo informações que esta pessoa não pode ou não quer acessar (CONNELLY e ONES, 2010).

Luft e Ingham (1955), definem alguns princípios da teoria do modelo gráfico da Janela de Johari, da seguinte forma:

- **Quadrante 1:** Área livre ou aberta, são as características que suas percepções sejam iguais das outras pessoas, podendo expandir esta área a partir do aprendizado da área cega.
- **Quadrante 2:** Área cega, são as características identificadas pelas outras pessoas, mas não aparecem na sua percepção. Quanto mais aprender dessa área mais ampla a área livre ou aberta será.

- **Quadrante 3:** Área evitada ou escondida, são as características que você se identifica, porém as outras pessoas não percebem ou foi muito pouco mencionada. Pode ser exposta e compartilhada com o grupo, para melhoria das relações.
- **Quadrante 4:** Área desconhecida, o ponto mais estimulante desse método, são as características suas que você e nem os outros percebem que existe. Pode ser explorada em conjunto pelo grupo, identificando as características sinérgicas e convergentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa utilizada neste artigo se baseia em pesquisas bibliográficas relacionada ao tema, de natureza descritiva, seguindo os conceitos definido por Gil (2002), considerando também as experiências profissionais dos autores, tanto em gerenciamento de projetos quanto na condução de grupos de trabalho e equipes multidisciplinares.

Conforme os conceitos apresentados, a proposta do trabalho é unir as duas ferramentas já consagradas em desenvolvimento humano (DISC e Janela de Johari), a fim de facilitar e potencializar o autoconhecimento do GP e de sua equipe, de modo a direcionar as pessoas com as competências necessárias a cada tarefa/atividade, fomentando a sinergia e os resultados.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 UMA FORMA DE USO INTEGRADO DAS FERRAMENTAS

Para tanto, podemos utilizar diversos formulários disponíveis, digitais ou impressos, desenvolvidos por especialistas na área de gestão de pessoas, elencando as principais características de cada quadrante da ferramenta DISC. Para aplicação das ferramentas em conjunto, não necessariamente deve ser conduzida por um especialista, porém é necessário que o responsável tenha uma base mínima de competências relacionadas às relações interpessoais, liderança e ferramentas sugeridas.

Neste contexto, é recomendado que o grupo analisado seja conhecido, de modo que facilite a interação. Em caso, de seleção de novos membros na inclusão do grupo é fundamental que seja realizado por um profissional na área de gestão de pessoas, para uma análise mais aprofundada de suas características. Para estruturação do questionário devem ser

considerados os critérios de análise das dimensões dos resultados da metodologia DISC, tais como: Prioridade, motivação, insegurança, pontos fortes e pontos de melhorias. Assim, inicia aplicação do método pela submissão do grupo aos questionários, como segue:

- **Primeira: Autopercepção – Como eu me percebo?**
 - Cada integrante da equipe deve responder individualmente o questionário, atribuindo a si as características que mais se identificar.
- **Segunda: Minha percepção sobre o outro – Como eu percebo o outro?**
 - Cada integrante da equipe deve responder individualmente o questionário, 01 para cada integrante, atribuindo a eles as características que mais se identifiquem, à sua percepção
- **Terceira: Teste DISC - O que o teste DISC diz sobre mim?**
 - Neste momento, todos devem realizar o teste DISC.

A partir dos resultados obtidos, iremos correlacionar a percepção individual de cada integrante às percepções do grupo em relação a ele. O resultado do teste DISC será utilizado como balizador para a comparação e montagem da Janela de Johari de cada integrante, como segue:

- AP = Auto Percepção
- PG = Percepção do Grupo em relação ao indivíduo.
- T = Teste DISC

As possibilidades de resultados são as seguintes:

- **Resultado 1:** Se os resultados indicarem para o mesmo perfil ($AP = PG = T$), significa que o indivíduo está no quadrante “Público”, o que pode sugerir que o que ele sabe sobre si mesmo (como se percebe), os demais também conhecem (têm a mesma percepção). Conclusão: Na prática, podemos considerar que o grupo é coeso e as pessoas se conhecem e conhecem os demais muito bem, demonstrando transparência e confiança;

- **Resultado 2:** Se o resultado do grupo (PG) for igual ao teste DISC (T) e a autopercepção (AP) está diferente, o indivíduo está no quadrante “Cego”, ou seja, há algo que ele desconheça sobre si, mas está evidente aos outros (não é percebido por ele, mas percebido pelos demais). Conclusão: Há uma dificuldade do indivíduo em se perceber e é uma oportunidade para o grupo ou liderança dar *feedback`s* (desde que o indivíduo seja preparado para isso). Exigirá habilidades de ambas as partes;
- **Resultado 3:** Se o teste DISC (T) é igual autopercepção (AP) e o grupo (PG) é diferente, o indivíduo está no quadrante “Secreto”, ou seja, há algo que ele saiba sobre si mesmo, mas que não está à luz dos demais (os outros desconhecem ou conhecem pouco sobre o indivíduo).Conclusão: Há uma introspecção por parte do indivíduo e falta aproximação por parte do grupo. Uma oportunidade de aproximação que pode ser gerada tanto pelo grupo (maior interesse pelo indivíduo), quanto por parte do indivíduo (se expor mais ao grupo), o que pode ser estimulado pelo líder (GP);
- **Resultado 4:** Se todos os resultados forem diferentes, o indivíduo e o grupo estão no quadrante “Desconhecido”, ou seja, nem o indivíduo conhece a si mesmo e nem as pessoas do grupo se conhecem a contento. Conclusão: Demonstra claramente a falta de conhecimento intrapessoal e interpessoal, o que pode implicar em ações desordenadas e individualizadas.

5 CONCLUSÕES

Na maioria dos problemas estudados em pesquisas ao gerenciamento de projetos, podemos observar um déficit relacionado à gestão de pessoas no sentido de compreender de forma mais consistente as necessidades/desejos, os sentimentos e os objetivos das pessoas envolvidas. Esta relativa negligência organizacional, aliada à deficiência de competências comportamentais dos gerentes de projetos e demais integrantes das equipes, interferem significativamente em seu desempenho. Diante do exposto neste artigo, é de extrema relevância que organizações e instituições de ensino priorizem, não apenas o fomento ao desenvolvimento de habilidades técnicas, mas, principalmente, as habilidades humanas aos envolvidos em gerenciamento de projetos.

Assim, utilizar as ferramentas DISC e Janela de Johari de forma associada e sinérgica, permite potencializar o mapeamento das competências das pessoas e possibilitar a melhor

alocação das mesmas em tarefas as quais exigem determinadas competências, ou seja, “a pessoa certa na função certa”. Um levantamento de perfil pode ser aplicado a cada ciclo de iniciação de projetos, o que permite a identificação do perfil mais adequado à execução da ação/tarefa e ainda, conforme a necessidade ou as circunstâncias.

Considerando a influência de GP's sobre os envolvidos em projetos, se mostra fundamental a busca constante do autoconhecimento para que, efetivamente, promova as transformações necessárias em si, para então, promover a transformação comportamental e de performance em sua equipe.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M; LOPES, D. P. T. **Competências nas organizações: o discurso e prática na gestão de pessoas.** Salvador: Enanpad, 2002.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.** Garden City, NY: Doubleday, 1966. No Brasil: A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2014.

CATHO ONLINE LTDA. **Contrata-se pelo currículo, demite-se pelo comportamento.** Catho Comunicação, 18 mar. 2019. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/dicas-emprego/comportamento/contrata-se-pelo-curriculo-demite-se-pelo-comportamento/>. Acesso em 02 ago. 2020.

CONNELLY, B. S.; ONES, D. S. **Another perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity.** Psychological Bulletin, 136, 1092–1122, 2010.

FRITZEN, S. J. **Janela de Johari: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade.** Petrópolis: Vozes, 1978.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional;** tradução de Marcos Santarrita, Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Recurso digital, tradução de: Emotional intelligence.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional, 10 leituras Essenciais – Harvard Business Review;** tradução de Paulo Geiger, Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Recurso digital, tradução de: On emotional intelligence.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, p.162-163, 2002

HOLLOMAN, C. R. **Characteristics of Interpersonal relations in municipal government.** The Academy of Management Journal, 16 vol. n. 4, dez. p.691-695 1973.

KEELING, R. **Gestão de projetos: Uma Abordagem Global.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LUFT, J. ; INGHAM, H. **The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations.** Los Angeles, University of California,(UCLA), Western Training Laboratory for Group Development, 1955.

MARSTON, W. M. **As emoções das pessoas normais.** São Paulo: Success For You, 2016.

NOGUEIRA, D. **História da Administração.** Rio Grande: Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, 2006.

NOVELLI, J. G. N; FISCHER, R. M; MAZZON, J. A. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho.** v.41, n.4. São Paulo: Revista de administração, p. 442-452, out./nov./dez. 2006.

PARRY, S. **The quest for competencies.** New York: Training, 1996. p. 48-56.

PROJECT MANAGEMENT. **Sobre o Project Management Institute (PMI).** PMI Institute. Disponível em: <https://www.projectmanagement.com/pages/275262/About-ProjectManagement-com> . Acesso em 26 jan. 2019.

PUJOL, J. **Apuntes para una jornada de trabajo sobree normatización de competencias laborales.** Turin: OIT, 1999 (mimeo).

RUZZARIN, R.; SIMIONOVISCHI, M. **Competências, uma base para a governança corporativa.** 1 ed. Porto Alegre: Age, 2010.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes.** In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu – PR. Anais... Foz do Iguaçu: XXII Enanpad, Anpad: 1998.

SALOVEY, P.; MAYER, J.D. **Emotional intelligence Imagination, Cognition and Personality,** 9 vol. 3 ed. Yale University, New Haven: Sage, p.185-211, 1990.

SCHNEIDER, B; REICHERS, A. **On the etiology of climates.** Personnel Psychology, 36 vol. n. 1. p.19-39, 1983.

SHENHAR, A.; DVIR, D. **Project management evolution: past history and future research directions.** Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations, London, England. Newtown Square: Project Management Institute, 14 jul. 2004.

SISK, T. **History of Project Management.** Project Managers in Pharmaceuticals, 2003. Disponível em: <http://www.projmgr.org/articles.htm>. Acesso em 27 jun. 2020.

TEDESCHI, M. A. **As faces da competência na educação.** Curitiba: Seed/Sgi/Ceditec, 2002.

TTI SUCCESS INSIGHTS BRASIL. **O que é DISC?** ttisi, 04 mar. 2020. Disponível em: <https://www.ttisi.com.br/2020/03/04/o-que-e-disc/>. Acesso em 08 ago. 2020.