



Inteligência Emocional – diferencial competitivo para o gerente de projetos no gerenciamento dos recursos humanos

Ronielton Rezende Oliveira, PMP®,

ronielton@ronielton.eti.br

Resumo

Projetos são executados por pessoas, assim construir relacionamentos positivos durante o empreendimento é um grande desafio para o gerente de projetos que é o responsável por conduzir a equipe do projeto, legitimando as relações intrapessoais, interpessoais e intergrupais de profissionais de formação, etnias, cultura, valores e anseios diversificados, para isto o gerente de projetos deve desenvolver sua capacidade de controlar seus impulsos, administrar suas emoções e agir com coerência, sendo inteligente ao direcionar o trabalho, propiciando uma melhoria contínua nos relacionamentos entre os membros da equipe do projeto, as partes interessadas e a organização, deste modo à inteligência emocional é percebida como uma ferramenta tática, apreendida e desenvolvida ao longo da vida, por fornecer conhecimento a respeito dos sentimentos e das emoções através do entendimento do comportamento característico da natureza humana o que é empregado no gerenciamento dos recursos humanos para extrair o máximo potencial de trabalho das pessoas e grupos culminando ao seu término, no êxito do projeto, portanto o conhecimento obtido com o desenvolvimento da inteligência emocional é uma habilidade marcante, que estabelece um grande diferencial na personalidade de profissionais de primeira grandeza, como deve ser o gerente de projetos.

Palavras chave: Inteligência Emocional; Trabalho em equipe; Liderança

1. Introdução

O maior desafio da gestão contemporânea é administrar pessoas para alcançar os objetivos empresariais refletindo na maximização de lucro para a organização. O atual contexto de negócios vem refletindo nas organizações que delineadas por um novo modelo estratégico de administração tem percebido a necessidade de aumentar o controle e performance dos seus processos internos e externos o que tem resultado em remodelagens de estrutura organizacional com a inserção nos organogramas de estruturas orientadas a projetos. Resultado desta evolução e adaptação, o profissional do gerenciamento de projetos tem a cada dia seu espaço ampliado dentro das organizações ao se tornar um colaborador estratégico, sendo o responsável por garantir que objetivos de negócio sejam corretamente compreendidos



e o esforço do trabalho resultante atenda as expectativas da empresa, e principalmente do cliente.

Na busca dos resultados o gerente de projetos atua na resolução de conflitos diversificados que envolvem múltiplos interesses durante todo o ciclo de vida do projeto, conflitos que em grande parte são de natureza comportamental, ou seja, é previsível esta dificuldade na condução dos trabalhos, pois as pessoas são a causa de tudo que acontece em projetos, e por definição não gerenciamos apenas projetos; gerenciamos pessoas. Seres humanos dotados de emoções contagiosas, sentimentos que devem ser considerados como componentes essenciais ao ambiente de projetos, tendo a mesma validade de aceitação que ideias e conhecimentos técnicos para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, que com suas atitudes, crenças e estados emocionais provocam reações em cadeia influenciadoras de sucesso ou fracasso do empreendimento.

2. Inteligência Emocional

Expressão cunhada na disciplina da Psicologia tem sua origem na década de 80 nos estudos do israelense Reuven Bar-On, com a sugestão de um modelo de inteligência emocional distribuído em 15 habilidades chaves delimitado em cinco conjuntos gerais, e posteriormente no trabalho de Howard Gardner, de Harvard, ao apresentar um modelo de inteligência múltipla distinguindo entre capacidades intelectuais e emocionais. A evolução, e a difusão acontece na década de 90 com a publicação de um artigo em uma pequena revista acadêmica, denominado *Emotional Intelligence* onde John Mayer e Peter Salovey apresentam um novo conceito, o ápice, e a disseminação do termo ocorre em 1995, após o best-seller *Emotional Intelligence*, de Daniel Goleman, obra que sintetizou uma ampla gama de descobertas científicas, ao integrar e unir ramos diferentes de pesquisa.

As discussões a partir deste ponto são unânimes ao definir que os seres humanos possuem dois tipos de inteligência: a racional e a emocional, o que determina que o desempenho seja resultado da melhor interação das inteligências e consequente aumento de capacidade intelectual, o que de fato é aceito e comprovado hoje em dia, quando as empresas olham rotineiramente para as competências emocionais durante seus processos de contratação, promoções e desenvolvimento de colaboradores ao investigar e analisar as aptidões sociais e as emoções com utilização de instrumentos de avaliação do Quociente Emocional, ao tentar identificar o quanto do potencial das inteligências dominamos para traduzir em capacidades laborativas e profissionais.

É possível descrever a inteligência emocional como a capacidade de identificar e compreender os próprios sentimentos, ao aceitar as emoções como habilidades aprendidas estabelecer o controle quando de sua manifestação, tendo reflexo no comportamento e na motivação, para gerenciar as emoções dentro de nós a fim de influenciar positivamente a manifestação dos sentimentos com a aplicação de técnicas, análise e direcionamento sistemático, assim, adquirir a capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos.



A proposição inicial de Mayer e Salovey para a inteligência emocional classificou seus fundamentos em cinco domínios: autoconsciência, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros, e lidar com os relacionamentos. Esta foi adaptada e então modificada após os estudos de Goleman ao considerar a importância dos talentos emocionais para o trabalho que é composto de capacidades vitais denominadas competências emocionais (tabela 1) que são habilidades adquiridas, apreendidas e desenvolvidas ao longo da vida, estando distribuídas em cinco dimensões:

- **Auto percepção** – saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão; fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança.
- **Auto-regulação** – lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperarmos-nos bem de aflições emocionais.
- **Motivação** – utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, perseverando diante de reverses e frustrações.
- **Empatia** – pressentir o que as pessoas estão sentindo, sendo capaz de assumir sua perspectiva ao cultivar o *rappor*t e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.
- **Aptidões Sociais** – lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações e redes políticas; interagir com facilidade e utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe.

Tabela 1 – A Moldura de competência emocional

Competência Pessoal (determinam como lidamos conosco)	
Auto percepção	
✓	Percepção Emocional – reconhecer as próprias emoções
✓	Auto-avaliação precisa – conhecer os próprios pontos fortes e limitações
✓	Autoconfiança – certeza do próprio valor e capacidade
Auto-regulação	
✓	Autocontrole – lidar com as emoções perturbadoras e impulsos
✓	Merecer confiança – manter padrões de honestidade e integridade
✓	Ser consciencioso – assumir a responsabilidade pelo desempenho
✓	Adaptabilidade – flexibilidade pelo desempenho pessoal
✓	Inovação – sentir-se à vontade e aberto diante de novas ideias, enfoque e novas informações
Motivação	
✓	Vontade de realização – esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência
✓	Dedicação – alinhar-se com as metas do grupo ou organização
✓	Iniciativa – estar pronto para agir diante das oportunidades
✓	Otimismo – persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reverses



Competência Social (determinam como lidamos com relacionamentos)

Empatia

- ✓ Compreender os outros – pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações
- ✓ Orientação para o serviço – antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes
- ✓ Desenvolver os outros – pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação
- ✓ Alavancamento da diversidade – cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas
- ✓ Percepção política – ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo

Aptidões Sociais

- ✓ Influência – implementar táticas eficazes de persuasão
- ✓ Comunicação – emitir mensagens claras e convincentes
- ✓ Liderança – inspirar e guiar grupos e pessoas
- ✓ Catalisador de mudanças – iniciar ou administrar as mudanças
- ✓ Gerenciamento de conflitos – negociar e solucionar desacordos
- ✓ Formação de vínculos – estimular os relacionamentos produtivos
- ✓ Colaboração e cooperação – trabalhar com os outros, rumo a metas compartilhadas
- ✓ Capacidade de equipe – criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas

Fonte: Adaptado de GOLEMAN, Daniel, 2001, p. 41/42

A realidade do novo ambiente de trabalho mostra que as competências mais importantes para profissionais de primeira grandeza provem da inteligência emocional, sendo consideradas as posições que requerem competências específicas, e que as competências chaves correspondem a um contexto específico, onde o grau de importância pode mudar à medida que ocorre o reposicionamento hierárquico do profissional dentro da organização.

Por consequência, “nessa escala, nenhum de nós é perfeito. Inevitavelmente, temos um perfil composto de pontos fortes e limitações. Entretanto, como veremos, para um desempenho destacado precisamos apenas ter pontos fortes num determinado número dessas competências – normalmente, pelo menos em cerca de seis delas – e que esses pontos fortes estejam distribuídos pelas cinco áreas da inteligência emocional. Em outras palavras, há muitos caminhos para a excelência” (GOLEMAN, 2001).

3. Desafios

O PMI® (*Project Management Institute*) apresenta na publicação – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Quarta Edição – um capítulo dedicado a fornecer e promover um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar conceitos ao gerente de projetos, relacionado à gestão dos recursos humanos do projeto com foco em aspectos importantes a serem considerados no gerenciamento da equipe do projeto. Apresentado como uma ampla base de conhecimento descreve processos e melhores práticas estabelecidas em função do seu valor e utilidade comprovadas em projetos, entretanto sua referencia é limitada, devendo ser complementada com informações do macro ambiente organizacional para que se tornem efetivas na utilização.



Pois projetos são delineados pela superação de desafios, diretos e indiretos, que assumem características técnicas e pessoais, onde a gestão de pessoas é indiscutível uma das mais importantes áreas e de difícil manejo por se relacionar à diversidade das equipes, as diferenças culturais entre as pessoas, a existência de vários idiomas de membros da equipe, a experiência em diversos setores, entre outras, que resultam em questões éticas e morais, com impacto determinante na avaliação da competência do gerente de projetos, ao lidar com a equipe do projeto para tentar alcançar o resultado esperado de êxito do empreendimento.

A globalização é crucial para as organizações e para o gerente de projetos, sendo fundamental entender as diferenças entre culturas, que reflete nas atitudes das pessoas em relação ao trabalho, justificando seu comportamento e traduzindo suas expectativas de comprometimento com o ambiente de projeto que está inserido em um cenário transnacional competitivo e turbulento, para isso compreender a cultura nacional e suas diferenças, como discutido pelo holandês Hotsfede em suas cinco dimensões: individualismo versus coletivismo, distância do poder, convivência com as incertezas, masculinidade versus feminilidade e orientação de curto prazo versus longo prazo; é primordial nas atividades de planejamento do projeto.

Compreender diferenças entre as pessoas constitui em determinar a diversidade das equipes, entender que características distintas – cultura, gênero, idade, habilidade, religião, personalidade, status social e orientação sexual – são influenciadoras direta na motivação das equipes, e afeta o processo de comunicação em função dos valores pessoais cultivados e das identidades particulares alinhadas com a multiplicidade de idiomas relacionados, o que resulta em esforço adicional do gerente de projetos para desenvolver a equipe do projeto.

O próprio comportamento humano por exclusividade já é um desafio, as ações que confrontam os modelos sociais vigentes, e as reações, fazem da ética e da moral, um dilema enfrentado no ambiente de projetos, pois confronta a maneira de entendimento das culturas organizacionais para tratar questões e problemas que estão relacionados às decisões tomadas fruto do pensamento racional das pessoas a respeito do certo e errado, deste modo gerenciar equipes delineadas por um código de conduta ética e moral é fundamental, pois ajuda a dirimir dúvidas e orientar a respeito dos padrões aceitos e adotados.

E ainda muito importante, compreender que as inovações tecnológicas com as constantes mudanças na área de tecnologia da informação e comunicações, alinhadas com a necessidade das equipes virtuais, e o trabalho de *home office* configuram desafios que requerem um aperfeiçoamento constante das equipes, exigindo novas técnicas de aprendizado, de maneira que os recursos tecnológicos tenham seu uso maximizado nas organizações.

4. Diferencial Competitivo

O modelo de inteligência emocional proposto por Goleman é genérico ao ponto de poder ser adotado pelas pessoas preocupadas com seu desenvolvimento pessoal, porém em função das interações multidisciplinares e transfuncionais envoltas no ambiente de projetos, Anthony C. Mersino foi além ao discutir uma melhor adaptação deste modelo ao contexto vivenciado pelo gerente de projetos, buscando melhor atender as necessidades deste profissional, sugerindo,



que as áreas de competência a serem dominadas sejam: autoconsciência, autogerenciamento, consciência social, gestão de relacionamentos e liderança de equipe, afinal, o objetivo é bem administrar os recursos humanos, os responsáveis pelas ações no projeto, e para que isto ocorra o gerente de projetos necessita estabelecer seus pilares de autoconhecimento.

O domínio da autoconsciência consiste em entender a si mesmo e reconhecer suas emoções. Através da autoconsciência emocional ter capacidade de conhecer seus sentimentos, identificando intelectualmente o estado emocional e então do ponto de vista visceral saber o que esta acontecendo avaliando os impactos das emoções nas reações, possuir uma visão acurada realizando uma auto-avaliação dos pontos fortes e limitações com predisposição de exploração de ambos através de uma percepção acentuada e busca constante de *feedback*, e então dotado de autoconfiança ser seguro o bastante para assumir posições assertivas em qualquer situação, ao usar o confronto como a melhor forma de resolução de conflitos.

O domínio do autogerenciamento consiste em administrar e orientar o estado emocional. Utilizando o autocontrole ter a capacidade de controlar as emoções para que elas não dominem a capacidade de decisão, sendo crítica, pois é necessário manter a calma em situações de estresse elevado e perturbação da paciência, o importante é estabelecer técnicas que regulem as emoções, para identificar e evitar gatilhos de impulsos perturbadores que resultem em colapsos emocionais, ou seja, uma resposta involuntária provocada pelos sentimentos, negativos ou positivos.

O domínio da consciência social consiste em expandir o espectro de visão para incluir as emoções das pessoas a nossa volta. Muito bem utilizar a empatia para ver outras pessoas com clareza, identificar seus limites emocionais tendo a capacidade de entender, avaliar e se reposicionar na situação vivenciada pelos outros, utilizar os limites emocionais para identificar onde terminamos e onde os outros começam, assumindo a responsabilidade de se impor, ao dizer não em favor de uma expectativa realista, e ainda utilizar a consciência organizacional para interpretar as regras, cultura e os valores formais e informais que direcionam cada organização, lendo os aspectos políticos e sociais que influenciam as relações de poder existente.

O domínio da gestão de relacionamentos consiste em usar conscientemente nossas emoções e as emoções percebidas de outras pessoas para construir relacionamentos sólidos. Os esforços do projeto são sempre resultantes do trabalho em equipe, por isto, desenvolver relacionamentos saudáveis com as partes interessadas resulta em confiança, que através de interações honestas ao relatar sempre a verdade conduz a uma convivência social dirigida ao desenvolvimento das pessoas ao investir no seu amadurecimento profissional ampliando suas capacidades, o que resulta na construção de equipes fortes e de alto desempenho laborativo.

O domínio da liderança de equipe consiste em dominar as habilidades emocionais para liderar com eficácia. Para que isso aconteça é necessário desenvolver a habilidade de comunicação, principalmente ao entender e administrar o clima emocional da equipe, sendo coerente nas ações em interações individuais ou em grupo ao administrar os conflitos existentes buscando



sempre soluções satisfatórias pela construção da relação ganha-ganha, culminando na figura do líder inspirador que utiliza sua credibilidade para influenciar com predisposição a construir um ambiente de trabalho que envolve, motiva e inspira a equipe ao sintonizar todos os objetivos e anseios do grupo com entusiasmo.

Portanto o gerente de projetos emocionalmente inteligente possui requisitos de qualidade pessoais que definem o seu talento para conduzir projetos, sendo capaz de integrar múltiplas interfaces ao mobilizar e influenciar pessoas na execução do trabalho requerido para atingir um conjunto de objetivos de negócio, através da satisfação pessoal, induz a existência de um relacionamento saudável na equipe do projeto, com obtenção de resultados positivos e uma menor existência de conflitos interpessoais e intergrupais, de fato o líder onipresente e eficiente, excelente por determinação ao administrar e comandar firmemente pessoas pelo conhecimento de seu papel essencial, com uso inteligente das emoções, ao saber de seu impacto no pensamento, na tomada de decisões, na motivação e no comportamento.

5. Conclusão

Melhorar as habilidades relacionadas às pessoas, é aperfeiçoar o nível de utilização da inteligência emocional apreendendo a perceber melhor nossos estados de espírito, para lidar de forma racional com emoções não sendo sequestrados por elas, ouvir e ter empatia, ou seja, amadurecer, ao aprender a controlar os impulsos, não permitindo que estes nos dominem, ao tentar compreender melhor os outros, decodificando as mensagens não verbais e buscando perceber a motivação das pessoas em suas atitudes, e ao mesmo tempo trabalhar a resiliência, para recuperar o equilíbrio emocional em situações de grandes pressões ou estresse, tendo a capacidade agir e decidir ao confrontar problemas mantendo o equilíbrio, isto somente sendo possível após a construção de vínculos profissionais que são estruturados no respeito, confiança e cumplicidade, pela correta utilização das competências emocionais.

O comportamento é influenciado pelo repertório emocional, assim conhecer a si mesmo e a outras pessoas buscando compreender os efeitos das emoções consiste em uma habilidade analítica para ser utilizada no gerenciamento dos recursos humanos, assim identificar as emoções, negativas (triste, irado, amedrontado) ou positivas (feliz, animado, carinhoso) conforme proposto na estrutura SASHET¹ (figura 1) – *sad, angry, scared, happy, excited e tender* –, ou através de qualquer outro mapa emocional que reflita nossa assinatura biológica, constitui em uma das muitas peças que o gerente de projetos precisa para melhor administrar suas emoções, ao alertar quanto a possíveis perigos ou quanto a coisas boas, refletindo em estímulos que são moldados pela experiência, com interferência direta nas ações de resposta, pelo controle adquirido ao expressar as emoções que influenciam na tomada de decisão durante todo o processo de comunicação, utilizando tal conhecimento para melhorar a compreensão das pessoas sintonizando o conhecimento com base no entendimento de normas, valores e cultura, que definem os indivíduos e grupos.

¹ David Carlson. *Conseling and Self-Esteem*, Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 1995.



Através da absorção e desenvolvimento da competência emocional o gerente de projetos é capaz de afrontar o antigo método de gestão limitado ao controle sobre as pessoas com o uso do poder como o recurso essencial para extrair delas atitudes positivas, e agora delinear um novo paradigma ao usufruir do conhecimento emocional como uma nova estratégia de liderança participativa para reforçar os laços de identidade pessoal exclusivos de cada ser humano fornecendo aos membros da equipe do projeto instrumentos de desenvolvimento que mostre as pessoas sua autocapacidade de direção e produção por seu próprio mérito.

Enfim, parafraseando Abraham Lincoln, “liderar é obter resultados extraordinários de pessoas comuns”, saber que cada instante na gestão dos recursos humanos é particular e especial, perceber qual é a situação e como ela o faz sentir, pensar nas opções para solucionar o problema e quais podem ser suas consequências, escolher uma solução excelente, e executar, onde o tratamento e as prioridades devem direcionar o Eu, considerando o momento do indivíduo, suas experiências e conhecimentos, pela inferência de seus anseios futuros.

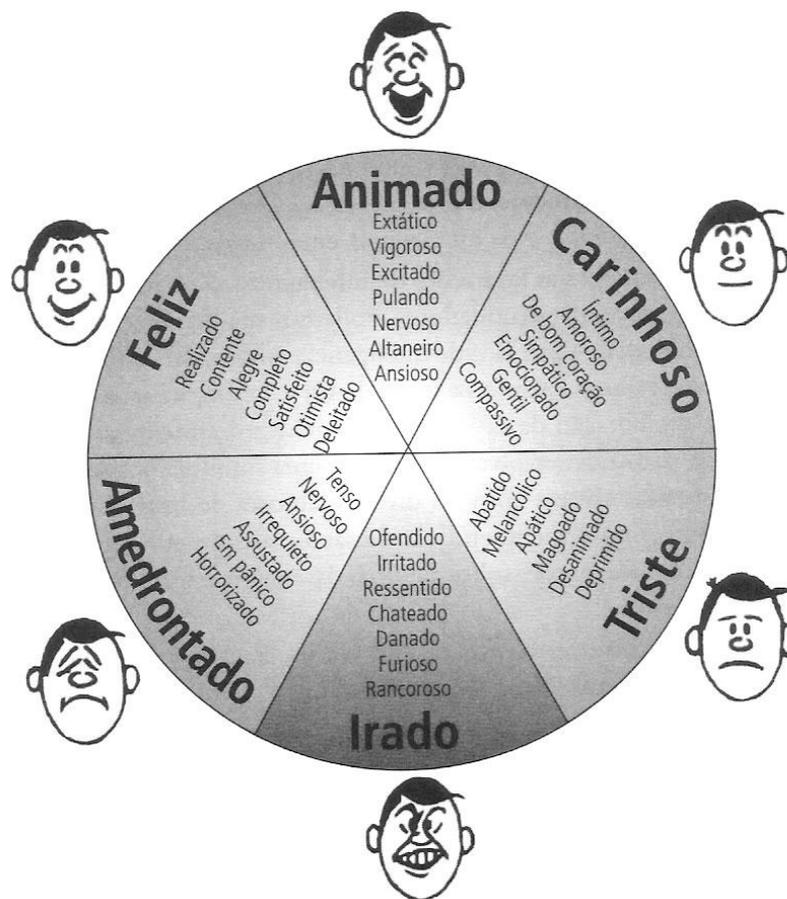


Figura 1 – As famílias SASHET de emoções
 Fonte: MERSINO, Anthony C., 2009, p. 29



6. Referências Bibliográficas

DINSMORE, Paul Campbell e NETO, Fernando Henrique da Silveira. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano: Conquistando Resultados Através das Pessoas**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005. 179 p.

CARUSO, David R. e SALOVEY, Peter. **Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e Administrando com Competência e Eficácia**. Tradução do original : The Emotionally Intelligent Manager por Roger Maioli dos Santos. São Paulo : M.Books, 2007. 278 p.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Tradução do original : *Working With Emotional Intelligence* por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro : Objetiva, 2001. 412 p.

———. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente - edição de 10º aniversário**. Tradução do original : *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* para o português por Marcos Santarrita. 10. ed. Rio de Janeiro : Objetiva, 2007. 383 p.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos**. Tradução do original : *Emotional Intelligence for Project Managers* por Roger Maioli dos Santos. São Paulo : M.Books, 2009. 247 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Quarta Edição**. Tradução do original : *A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition* por PMI. 4. ed. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2008. 459 p.

RAJ, Paulo Pavarini, et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2010. 180 p.

ZAHAROV, Anna. **Coaching: Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro : Brasport, 2010. 174 p.