

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Autor: Samuel Ferreira Batista¹

Orientador: Edson Luiz Sieczka²

RESUMO

Este artigo trata da utilização da inteligência emocional por Gerentes de Projetos (GPs) como um aspecto importante para que esses profissionais obtenham êxito no gerenciamento dos seus projetos. O estudo em questão foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica em livros, no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA *PMBOK*) – Quarta Edição, artigos e informações na *internet*. O intuito do presente trabalho é analisar as habilidades intrapessoais e interpessoais que tais gerentes devem possuir para que o seu relacionamento com os *stakeholders*³ do projeto venha a contribuir para o sucesso deste. Dessa forma, este artigo fornece algumas orientações úteis para que os GPs possam compreender e aplicar as referidas habilidades, como a capacidade de gerenciar as suas próprias emoções e as das outras pessoas, comunicar-se eficazmente, motivar a sua equipe, utilizar as informações emocionais para a tomada de decisões e tornarem-se líderes servidores - o tipo de líderes que alcançam excelência na sua gestão.

Palavras-chave: inteligência emocional. gerentes de projetos. habilidades pessoais. liderança.

1 INTRODUÇÃO

O papel e o valor das emoções em um ambiente de trabalho são muito importantes pois os relacionamentos influenciam a maneira como as decisões são tomadas e como o trabalho é realizado. Sendo assim, além da competência técnica, o Gerente de Projeto precisa possuir excelentes habilidades intrapessoais – lidar consigo - e interpessoais – lidar com os outros - a fim de obter resultados de sucesso no seu gerenciamento.

1 Bacharel em Administração pela UFRGS – Pós-Graduando do Curso de Gestão de Projetos na FACINTER.

2 Professor Orientador: Engenheiro (Universidade Positivo), Mestrando Engenharia Biomédica (Universidade Tecnológica Federal do Parana), orientador de TCC do Grupo Uninter.

3 Stakeholders: palavra em inglês que significa “partes interessadas”.

Neste contexto, a utilização da Inteligência Emocional (IE) na gestão de projetos, em outras palavras, a aplicação daquelas habilidades, torna-se o grande diferencial para que o GP seja um líder extraordinário, comunique-se de modo mais eficaz, desenvolva relacionamentos com os *stakeholders* do projeto que apóiem o sucesso deste, mantenha motivada a sua equipe, utilize as informações emocionais para a tomada de melhores decisões e, assim, obtenha mais das pessoas com as quais trabalha e atinja melhores resultados com menos esforço.

O presente trabalho visa fornecer algumas orientações de como os Gerentes de Projetos, através da aplicação das competências (habilidades) de IE, podem alcançar esses objetivos.

Para melhor compreensão do tema, a Seção 2 trata dos aspectos conceituais acerca da inteligência emocional, segundo a definição de alguns autores e demonstra um exemplo prático do uso da IE. A Seção 3 aborda algumas consequências e motivos da importância da inteligência emocional na gestão de projetos, com a ilustração de um exemplo nesse contexto. A Seção 4 analisa a estrutura de IE para gestão de projetos, proposta por este autor, com as respectivas habilidades intrapessoais e interpessoais necessárias aos GP e sugestões práticas de como utilizá-las em seu gerenciamento.

Finalizando o trabalho, na Seção 5 serão apresentados de forma resumida os passos para o Gerente de Projetos atingir a eficácia no seu gerenciamento, os desafios da aplicação da IE na gestão de projetos e a proposta de um estudo sobre a base para o exercício da liderança servidora.

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Em 1995, o termo Inteligência Emocional começou a tornar-se amplamente conhecido através da publicação do livro de Daniel Goleman - que veio a se transformar em um best-seller - denominado *Inteligência Emocional: a Teoria que Redefine o que é Ser Inteligente*.

Todavia, esse termo já havia sido cunhado cinco anos antes pelos psicólogos Peter Salovey e John. D. Mayer (1990, citado por MERSINO, 2009, p.17), que o definiram como “a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, e os dos outros: fazer a distinção entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa”.

Em um livro mais recente, Goleman e o co-autor Cary Cherniss declararam que IE, no sentido mais genérico (2001, citado por MERSINO, 2009, p. 18) refere-se à “capacidade de reconhecer e regular emoções em nós mesmos e nos outros”.

À vista desses conceitos, nota-se que a conhecida frase de Sócrates “Conhece-te a ti mesmo” é uma das essências da IE, pois aponta exatamente para a consciência das próprias emoções. Para Goleman (2007, p.70) essa recomendação do filósofo “ é a pedra de toque da inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos no exato momento em que eles acontecem.”

Para a Professora Claudia Rêgo⁴ (2011), a IE trata-se da utilização inteligente das emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como um auxílio para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a melhorar seus resultados.

É importante salientar que a inteligência emocional envolve não apenas o gerenciamento das próprias emoções, mas também as dos outros, na medida em que é possível perceber como as outras pessoas estão se sentindo, avaliar inteligentemente o momento, o ambiente e a situação, e assim, utilizar como subsídio para as ações a serem tomadas. Em outras palavras é possível influenciar, orientar as decisões, ações e reações alheias ao agir-se de forma emocionalmente inteligente com elas.

Um exemplo clássico disso, num contexto conjugal, seria uma circunstância em que o marido, após um dia de trabalho, chega em casa com uma hora de atraso, sem ter avisado a sua esposa, o que, naturalmente, causaria nela uma preocupação em função da demora, mas, provavelmente, também uma forte irritação por não ter sido comunicada do fato.

Em uma situação como esta, se esta esposa utilizar a IE como um princípio para as suas atitudes e reações, o que ela pode fazer é, primeiramente, assim que surgir a preocupação e a irritabilidade, tomar consciência desses seus sentimentos, que naquele momento estão lhe causando um dano emocional, e procurar acalmar-se ao refletir que deveria haver algum motivo justificável para aquele atraso, bem como para a falta de comunicação. Logo que o marido chegar ela calmamente pode sentar e conversar com ele para saber o que aconteceu. Ao perceber o cansaço e o

4 Mestranda em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu- CEPPEV , MBA em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos, Secretária Executiva pela UCSal, Pesquisadora do NIAC/CAIRU.

semblante “fechado” do esposo, ela evita falar, precipitadamente, de forma negativa com ele, e após ouvir a explicação do ocorrido, se dá conta da importância de ter controlado suas emoções, pois, em função de um serviço fora da cidade, seu marido ao retornar para casa acabou entrando em um imenso engarrafamento, não tendo conseguido avisá-la do atraso porque havia esquecido de levar seu celular.

Através deste exemplo percebe-se a correlação que existe entre as duas habilidades pessoais, ou seja, as habilidades interpessoais são consequência das intrapessoais, pois, de fato, uma pessoa só conseguirá se relacionar bem com as outras pessoas se ela se relacionar bem consigo mesma, se lidar inteligentemente com suas emoções, conforme será abordado na Seção 4.

3 A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Anthony Mersino (2009, pg. 14), autor do livro *Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos*, afirma que se tornou capaz de gerenciar melhor seus projetos e ser um líder melhor de pessoas, após reconhecer o valor das emoções e dos relacionamentos no local de trabalho, ter se tornado consciente dos sentimentos e aprendido a confiar neles como fonte de informação, além de prestar atenção naquilo que as pessoas a sua volta estavam sentindo e a considerar esta informação ao tomar decisões. Como GP, Mersino (2009, pg. 18) afirma que tem uma visão pragmática da inteligência emocional, considerando-a como “conhecer e administrar nossas próprias emoções e as dos outros para melhorar o desempenho.”

Em um ambiente organizacional de gerenciamento de projetos, o gerente que não utiliza a inteligência emocional como um princípio para a sua gestão corre um sério risco de ver seus projetos fracassarem, afinal, como todo líder, o GP realiza tarefas através das outras pessoas, e dessa forma, o seu êxito acaba dependendo delas.

Uma ilustração negativa nesse sentido, acerca de um Gerente de Projetos que não consegue gerenciar suas emoções, seria aquela situação em que ele ouve um desaforo no trânsito e chega já mal humorado no escritório da empresa. Ao se dirigir a um membro de sua equipe, designando-lhe uma tarefa importante, o faz de forma áspera, inclusive humilhando-o perante os demais. Como consequência, o subordinado realiza o trabalho de forma desleixada e acaba comprometendo a

qualidade do projeto.

O ambiente singular dos projetos torna de vital importância a aplicação da IE para os GPs por três motivos. Primeiro, é que em virtude de cada projeto ser único, os GPs passam de um projeto para outro vivenciando mudanças de equipes e outros *stakeholders*, o que os pressiona a avaliar, entender e administrar as emoções deles para construir relacionamentos. Segundo, pelo fato dos projetos serem temporários, com começo e fim, diferente da gerência geral, os GPs precisam mudar rapidamente, não dispendo de tempo, em geral, para desenvolver relacionamentos sólidos e criar um ambiente positivo para a equipe. Assim, é necessário trabalhar os relacionamentos desde o início dos projetos para que não desandem depois. Terceiro, é que, na maioria dos casos, dada a limitação de poder e autoridade do GP sobre a equipe de projeto, sem poder ordenar os outros a fazerem o que é preciso, os GPs necessitam usar estratégias, como os princípios de IE, para que os membros da equipe alcancem os resultados desejados (MERSINO, 2009, p.24-25).

Assim é que, visando o aspecto relacional do GP, na gestão de projetos, o *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – Quarta Edição* (2008), produzido pelo Project Management Institute (PMI) – principal associação mundial em gestão de projetos – que aborda detalhadamente as normas, métodos, processos e práticas dessa área, indica as habilidades interpessoais (Capítulo 9, p. 240), como uma das ferramentas e técnicas para se gerenciar a equipe de projeto. Entretanto, o citado Guia não demonstra como aplicar as referidas habilidades no gerenciamento de projetos e não menciona as habilidades intrapessoais. Assim, dentre as habilidades interpessoais listadas no Capítulo 9 pelo Guia PMBOK e no seu Apêndice G (p. 409-411), a empatia, comunicação, liderança e motivação serão objeto deste estudo.

4 ESTRUTURA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Das diversas estruturas apresentadas por pesquisadores, aquela que se tornou o padrão para aplicar a inteligência emocional foi a de Daniel Goleman, talvez pela forma mais organizada e mais fácil de entender e de aplicar. Esta estrutura é composta de quatro quadrantes, dois deles representando a competência pessoal,

ou um foco no eu, e os outros dois representam a competência social, ou o foco nos outros (MERSINO, 2009, p. 30)

Anthony Mersino modificou essa estrutura “para se concentrar nos conceitos mais relevantes da inteligência emocional para GPs e mostrar a aplicação desses conceitos” (MERSINO, 2009, p. 30.) A estrutura resultante é a da Figura 1, onde ele adiciona um quinto domínio da IE, que chamou de Liderança de Equipe, como um conjunto de competências a serem dominadas depois dos domínios da competência pessoal (Autoconsciência e Autogerenciamento) e da competência social (Consciência social e Gestão de relacionamentos) - por isso a progressão de baixo para cima nessa estrutura.

Figura 1. Estrutura de inteligência emocional para gestão de projetos

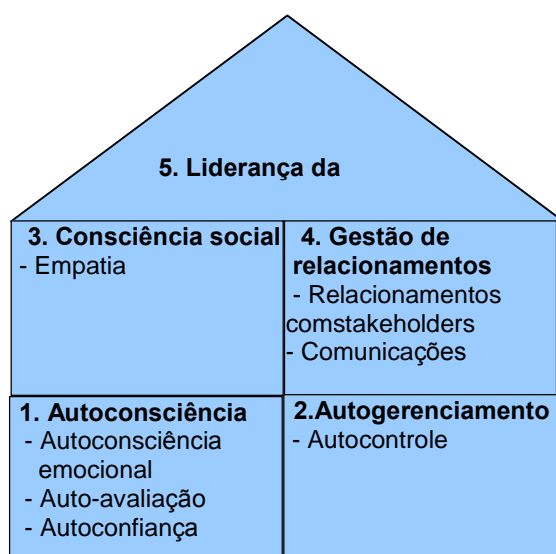


Fonte: Mersino (2009, p.32)

Analisando a estrutura de inteligência emocional para gestão de projetos proposta por Anthony Mersino, nota-se que ele apresenta nos primeiro e segundo quadrantes as habilidades intrapessoais (Autoconsciência e Autogerenciamento) e nos terceiro, quarto e quinto quadrantes as habilidades interpessoais (Consciência social, Gestão de relacionamentos e Liderança de Equipe).

A fim de focar-se apenas nos objetivos propostos deste trabalho, a estrutura de Mersino foi adaptada, subtraindo-se algumas competências, todavia, mantendo-se as principais delas. Houve também a substituição da competência de Liderança Inspiracional pela Liderança Servidora, ficando apenas esta habilidade na Liderança de Equipe e foi transferida a habilidade de Comunicações para a Gestão de Relacionamentos, o que gerou a estrutura simplificada da Figura 2.

Figura 2. Estrutura simplificada de inteligência emocional para gestão de projetos



Fonte: Adaptado de Mersino (2009, p.32)

4.1 HABILIDADES INTRAPESSOAIS

4.1.1 Autoconsciência

O primeiro domínio (quadrante) da estrutura simplificada proposta para gestão de projetos é a autoconsciência, que para Mersino (2009, p. 39) é a “capacidade de reconhecer nossas próprias emoções e seus efeitos sobre nós mesmos e sobre os outros”. Essa habilidade, para Mayer e Salovey (1993, citado por GOLEMAN, 2007, p. 71) significa estar “consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito”. Abrange as competências de autoconsciência emocional, autoavaliação acurada e autoconfiança.

4.1.1.1 *Autoconsciência Emocional*

Como toda pessoa no exercício de liderança, o GP precisa ser capaz de se perceber emocionalmente pois, conforme Goleman (1998, p. 69), graças a essa percepção - de como nossas emoções influenciam o que fazemos –

administramos nossos sentimentos rebeldes, mantendo-nos motivados, ajustando-nos com precisão aos sentimentos que nos rodeiam e desenvolvendo habilidades sociais relacionadas ao trabalho, inclusive as essenciais para a liderança e o trabalho em equipe.

Nossas expressões faciais, ritmo cardíaco, sensação de calor ou frio, tensão muscular, nossos olhos, nos dão uma dica de como estamos nos sentindo, assim como alguns sinais de alerta como humor inadequado, uso de sarcasmo, fazer papel de vítima, hostilidade, etc (MERSINO, 2009, p.42-49).

4.1.1.2 *Autoavaliação*

A autoavaliação, também uma aptidão importante para o GP, inclui reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos, e isso envolve, ainda, buscar o *feedback* de outras pessoas para melhorar o desempenho (MERSINO, 2009, p. 50). As pessoas com essa competência “Mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento” (GOLEMAN, 1998, p. 76). Se o GP, exemplificado na Seção 3, tivesse a percepção sobre o estado de suas emoções, e de como elas afetariam sua atitude com seu subordinado e o trabalho deste, procurasse um *feedback* da sua equipe sobre seu tratamento com eles e reconhecesse aquele tipo negativo de atitude como um ponto fraco seu (pois provavelmente não foi a primeira vez que agiu daquele modo), certamente teria falado respeitosamente, e de forma cordial, com o seu funcionário.

4.1.1.3 *Autoconfiança*

A terceira habilidade da autoconsciência, indubitavelmente necessária aos Gerentes de Projetos, é a autoconfiança, que segundo Goleman (1998, p. 82) trata-

se de “Um forte senso do próprio valor e da própria capacidade”. Para Mersino (2009, p. 33) “é a capacidade de ter os pés no chão, ser seguro e confiante em qualquer situação em que nos encontremos.” É preocupante um líder inseguro, instável diante dos problemas, pois fatalmente esse comportamento afetará a confiança e segurança da equipe, repercutindo negativamente no seu desempenho.

4.1.2 Autogerenciamento

No segundo domínio, que ocorre somente após a autoconsciência, está o autogerenciamento, composto unicamente pela competência **autocontrole**, que segundo Goleman (1998, p. 97) é “Manter sob controle as emoções e os impulsos perturbadores.” Mersino (2009, p. 57) conceitua essa habilidade como “a capacidade de estar no controle de nossas emoções para que elas não nos controlem”.

Essa aptidão é algo de grande relevância na vida de qualquer pessoa, independente se é um GP, pois, em situações críticas e estressantes da vida, ela evitará que se tome alguma atitude ou reação precipitada, podendo em certos casos evitar um divórcio, a perda de um emprego, uma briga corporal, um desatino. Um bom exemplo de autocontrole foi daquela esposa na situação de atraso do seu marido, conforme ilustrado na Seção 2.

Por isso a vital importância dessa competência no ambiente do projeto, pois se não administrarmos nossas emoções, além de envenenarmos a atmosfera da equipe, podemos ser taxados de descontrolados, pessoas podem evitar trabalhar conosco, membros de nossa equipe podem discretamente tentar sabotar o projeto (MERSINO, 2009, p. 59).

4.2 HABILIDADES INTERPESSOAIS

4.2.1 Consciência social

Quando se estuda inteligência emocional, deve-se analisar primeiramente as características individuais, pois o profissional deve ter conhecimento das suas emoções para depois tentar gerenciá-las. Somente após este exercício ele poderá ter resultados satisfatórios perante a sua equipe (OLIVEIRA, 2011).

Aqui é que entra o terceiro domínio da estrutura de IE para gestão de

projetos, chamada de consciência social, sendo a empatia, a sua principal competência. Para Mersino (2009, p. 83) consciência social “é a capacidade de entender as emoções de outras pessoas”, ou, de modo simples, “é a capacidade de ler com precisão situações e pessoas e entender e ter empatia com as emoções dessas pessoas”.

A **empatia** torna-se uma habilidade indispensável para os GPs, pois ela “é a capacidade de entender e se relacionar aos sentimentos de outras pessoas. Ela ajuda a nos colocarmos no lugar do outro e a ver as coisas do ponto de vista do outro” (MERSINO, 2009, p.86)

Quando nos colocamos no lugar de alguém passamos a ouvi-la, não apenas escutá-la, o que pode mudar completamente alguma atitude que teríamos com ela, e em contrapartida, a que ela teria conosco, pois ao perceber nossa atenção e interesse à sua demanda, reagirá positivamente conosco. Mas, afinal, qual é a diferença entre ouvir e escutar? Para Magalhães (2001, citada por RÊGO, 2011):

“Ouvir é acolher por inteiro o que é dito. Seja o que for. É estar presente e permitir que o outro se expresse verdadeiramente, mesmo que me perturbe e me incomode. É refletir sobre o que foi dito, estabelecendo analogias com os outros repertórios de vivências além do meu próprio e daqueles que se revelam unicamente convergentes.

Escutar é conceder um tempo para que o outro se expresse, enquanto procedemos, intimamente, a uma seleção do que deve ou não ser acolhido e em qual intensidade. É censurar, a priori, aquilo que não corresponde ao que se aceita como versão adequada e correta de fatos e posicionamentos. É desestimular por meio de atitudes explícitas ou não que o outro prossiga no seu expressar-se.”

Mersino (2009, p. 88-89), fornece algumas orientações úteis para sermos empáticos: concentrarmos nas palavras e no comportamento do outro sem julgar; deixarmos a outra pessoa falar, sem “ajudá-la” com dicas verbais ou não-verbais, ou terminando frases; mantermos contato visual nela, sem distrairmos o olhar; periodicamente resumirmos o que ela está dizendo, bem como a nossa percepção do que está pensando e sentindo no momento, a fim de assegurar nossa compreensão.

4.2.2 Gestão de relacionamentos

4.2.2.1 Comunicação

Todo o desenvolvimento de relacionamentos, começa com uma boa comunicação. Entender e ser entendido é a base para qualquer construção de relacionamentos salutar e duradouros. Segundo o Guia *PMBOK* (p. 411) “A comunicação foi identificada como a maior razão do sucesso ou fracasso de um projeto”. Todavia, embora esse guia dedique um capítulo inteiro a essa área de conhecimento, praticamente não mostra como aplicar a IE às comunicações.

Alguns passos, dos propostos por Mersino (2009, p. 152-153) para realizar comunicação com IE, são: entender nossas próprias emoções, aproximar-se dos outros com empatia, verificar a compreensão e reações após transmitir-se uma mensagem, escolher o momento, local e modo adequados para as comunicações - exemplificando, é péssimo o GP dar uma notícia ruim quando sai cedo do escritório e não retornará mais, ou quando a equipe no final do dia está saindo dele, bem como discutir os defeitos de alguém na frente de outras pessoas. Para Goleman (1998, p. 191), controlar as próprias emoções também é essencial para uma boa comunicação. Para ele, buscar “manter um estado de ânimo neutro é a melhor estratégia na fase de preparação para se lidar com outra pessoa”.

Esses passos são fundamentais para desenvolver-se uma comunicação eficaz no gerenciamento de projetos, mas além deles, um ponto crucial para o GP é compreender a comunicação não-verbalizada. Goleman (2007, p. 118-119) aborda bem esse ponto ao dizer que a chave para entendermos os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar os canais não-verbais da comunicação, como o tom da voz, gestos, expressão facial e outros, pois as emoções raramente são postas em palavras. Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, disse que “O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.”⁵

4.2.2.1 Relacionamentos com os stakeholders

Sendo um ótimo comunicador, o GP tem um excelente subsídio para o desenvolvimento de relacionamentos com os *stakeholders* que apoiem o projeto,

5 Fonte: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1185211988.7913A.pdf>> Acesso em: 07 set. 2011.

pois para o sucesso deste, tais relacionamentos constituem-se em uma premissa indispensável, dada à influência dessas pessoas que são exatamente as partes interessadas do projeto.

Alguns *stakeholders* do projeto elencados pelo Guia *PMBOK* (2008, p. 246-247) são os clientes, patrocinadores, membros da equipe, organização executora, grupos e departamentos que participam do projeto, etc. Podemos acrescentar aqui os sindicatos, entidades governamentais, fornecedores, empresas concorrentes do produto do projeto, entre outros.

Conhecendo quais são as partes interessadas do projeto pode-se começar a coletar e analisar as informações acerca deles, que servirão de base para a construção de relacionamentos eficazes. Através de pessoas na organização, fontes públicas de informação, e até mesmo sites de buscas na internet torna-se possível conhecer melhor um *stakeholder*, como hobbies, associação a certos clubes ou organizações profissionais, biografia, empregos anteriores, publicações de sua autoria e outros dados pessoais. O GP ao levantar essas informações, antes mesmo de se reunir pela primeira vez com o *stakeholder*, demonstrará muita iniciativa, e este ao perceber o interesse do gerente poderá ficar lisonjeado, tornando-o, possivelmente, mais respeitoso e confiante nesse gerente por sua iniciativa, mais aberto e menos resguardado quanto a compartilhar informações com ele (MERSINO, 2009, p. 115).

A confiança e o respeito são virtudes importantíssimas para a construção de qualquer relacionamento. Assim, o GP emocionalmente inteligente é aquele que procurará não ficar estagnado numa base formal de relacionamento com os *stakeholders*, apenas classificando-os por ordem de prioridade e estabelecendo como será as formas de comunicação para aproximá-los, mas buscará progredir nessa construção, indo talvez até ao nível de uma amizade, a fim de manter um relacionamento saudável e sólido com eles.

Esse desenvolvimento de relacionamentos com as partes interessadas do projeto será bastante facilitado por conexões emocionais. Mersino (2009, p.117) aborda essa questão no sentido de procurar-se tópicos e interesses comuns em que se tem a probabilidade de se conectar com o *stakeholder*, que pode ser tanto em nível pessoal como profissional, como filhos em idades semelhantes, paixão por determinado esporte, por livros de mistério, torcer pelo mesmo time. Aliás, almoços informais, *happy hours*, “cafezinhos”, ou outros encontros fora do expediente e de

caráter informal com os *stakeholders*, onde podemos praticar o ouvir com empatia, são ótimas oportunidades de sedimentar esse nível de relacionamento.

4.2.3 Liderança da Equipe

Segundo o Guia *PMBOK* (p. 409), “Liderança envolve a concentração dos esforços de um grupo de pessoas em direção a um objetivo comum, habilitando-as a trabalhar como equipe”.

Para a liderança da equipe de projetos ser emocionalmente inteligente, o prévio conhecimento e a aplicação de todas as competências dos domínios abordados anteriormente são requisitos fundamentais. Assim, para liderar outros, o Gerente de Projetos, como todo líder, deve aprender, primeiramente, a liderar a si mesmo (autocontrole), que como foi comentado, é precedido pela autoconsciência. Somando essas habilidades com a empatia, uma comunicação excelente e com o desenvolvendo de relacionamentos saudáveis com sua equipe, certamente sua liderança alcançará um grande êxito. Mas ainda há outros ingredientes para serem acrescentados.

James C. Hunter, autor do conhecido *best-seller* sobre liderança, *O monge e o executivo*, define liderança como “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p.18).

Segundo algumas definições do Dicionário Online de Português, “caráter” é o “Conjunto de qualidades (boas ou más) que distinguem (uma pessoa, um povo); formação moral, honestidade”. Mas, qual a importância dele para um líder?

Para Maxwell (2008, p. 40), autor de vários livros sobre liderança, o bom caráter de um líder gera confiança nos seus liderados, todavia, se ele destruir a confiança de seu pessoal, além de diminuir seu nível de influência, perderá sua capacidade de liderar.

O autor do *best-seller 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, Stephen R. Covey (1989, citado por MAXWELL, 2008, p. 237), escreveu sobre a importância do caráter:

Se eu tentar usar estratégias para influenciar pessoas e táticas de como agir para que outras pessoas façam o que eu quero, para trabalharem melhor,

estarem mais motivadas, gostarem de mim e também uma das outras – enquanto que o meu carácter é fundamentalmente falho, marcado por duplicidade e falta de sinceridade – então, a longo prazo, não posso ser bem sucedido. Minha duplicidade irá gerar desconfiança, e tudo o que eu fizer – mesmo utilizando as chamadas boas técnicas de relações humanas – será visto como manipulação.

O GP precisa ter um carácter firme, inabalável, alguém que inspire confiança, para que seu comportamento e reações com sua equipe, ou com os demais *stakeholders*, não venham comprometer a sua liderança e, conseqüentemente, o gerenciamento dos seus projetos.

A reação apropriada do líder tem grande impacto na equipe de projetos. Para Goleman (1998, p. 201) o líder é uma fonte-chave do tom emocional da organização e o entusiasmo que emana dele pode guiar todo o grupo na direção que deseja. Sua influência emocional é tão grande que uma pequena mudança na expressão facial ou no tom de sua voz, pode ter mais impacto que extraordinárias demonstrações de sentimentos por alguém com posição menos destacada, pois as emoções se disseminam a partir da pessoa mais expressiva do grupo.

Por outro lado, o líder precisa saber como agir, como tomar decisões apropriadas, não apenas em função dos seus sentimentos e reações, mas também dos seus subordinados. Mersino (2009, p. 170-171) afirma que quando as pessoas tendem a estar excessivamente felizes ou tristes, isso pode influenciar o modo como eles avaliam uma situação específica. Quando se está feliz, dados negativos do projeto podem ser enfeitados, riscos relevantes subestimados, enquanto que quando se está triste pode-se ter dificuldade em ver algo que está funcionando, existe maior probabilidade de se dizer não, quando dizer sim seria o melhor. Em outras palavras, o feliz pode ser excessivamente otimista em relação ao projeto, ao passo que o triste pode ser excessivamente pessimista.

James Hunter, na sua definição de liderança, aborda a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo. O autor deste artigo entende que tal habilidade é potencializada como resultado de uma outra competência imprescindível ao GP, que é o tipo de sua liderança: **liderança servidora**.

Maxwell (2008, p. 47) fala que “liderança é influência, nada mais, nada menos”. Em função disso, Hunter (2006, p. 41-42) explica que, ao procurar saber o que Jesus, o maior líder de todos os tempos, tem a dizer sobre liderança - pois o

referido escritor desafia qualquer um a indicar alguém que na história foi mais influente do que ele – compreendeu que Cristo no Novo Testamento, no livro de Mateus, capítulo 20, afirmou que quem deseja liderar deve primeiramente servir.

O “servir” pode ser visto com resistência por muitas pessoas e, também, mal interpretado, mas Maxwell (2008, p. 254) esclarece bem isso ao dizer que “Serviço não está relacionado à posição ou habilidade”, mas à atitude, e que “os melhores líderes desejam servir aos outros e não a si mesmos”.

O conhecido ditado “fazer o bem sem olhar a quem” é uma boa interpretação para o servir. O fato é que servir aos outros, ou fazer o bem aos outros, é o segredo de uma liderança que influencia e motiva seus liderados. Maxwell (2008, p. 256) afirma que “se você realmente quer se tornar o tipo de líder que as pessoas querem seguir, você terá de tratar da questão do serviço.”

Qual o membro da equipe de projetos que não “seguiria” seu gerente e não ficaria motivado a trabalhar com mais dedicação, entusiasmo e comprometimento ao vê-lo se preocupando com ele, tratando com respeito, cordialidade e atenção, procurando saber como está sendo o seu dia, como está a sua saúde, família, quais são as suas necessidades?

Hunter (2006, p. 44) vai mais além e afirma que “quando servimos os outros, temos de perdoar, pedir desculpas e dar uma segunda chance, mesmo quando não sentimos vontade”. O que está se falando aqui é da simples aplicação do mandamento bíblico “Amarás o teu próximo como a ti mesmo”, em outras palavras, tratar os outros como eu gostaria que tratassem a mim.

Segundo John E. Haggai (1990, p. 84), fundador do Instituto Haggai, um dos mais conceituados centros de treinamentos de líderes, a prática do amor é muito importante para o líder não apenas porque ele lida com pessoas, mas também porque a motivação por por ameaça não condiz com a verdadeira liderança - o amor é o fator motivador que mais condiz.

Para Hunter (2006, p. 48) esse é o amor devocional, que “é a disposição de uma pessoa para ser atenciosa com as necessidades e os interesses e o bem-estar de outra, independentemente de como se sintam”. Não é uma questão de como nos sentimos em relação aos outros, mas como nos comportamos uns com outros. Os sentimentos virão mais tarde. (HUNTER, 2006, p.61).

O fato é que as atitudes de amor do líder com seus liderados farão com estes se “liguem” a ele. Maxwell (2007, p. 136-137) comenta que para colocar as pessoas

em ação, é preciso tocá-las antes com a emoção e, assim, ao se ligar a elas, mostrar interesse e querer ajudá-las, elas normalmente reagem da mesma forma e querem ajudar. O GP que agir assim certamente terá a cooperação de sua equipe.

Elogios são uma ótima forma de tocar o coração de alguém. Hunter (2006, p. 111) afirma que uma pesquisa descobriu que o estimulante profissional mais poderoso é o elogio – público e por escrito – por parte dos gerentes.

Por outro lado, uma crítica feita sem habilidade é altamente destrutiva. Conforme Goleman (2007, p. 172-173) a crítica feita de forma hábil foca no que a pessoa fez e pode fazer, ao invés de identificar um traço de caráter, como chamá-la idiota ou incompetente, o que a coloca numa posição defensiva e não mais receptiva ao que está sendo dito. Ele cita os conselhos de Harry Levinson, psicanalista, para a arte da crítica: ser específico – sem ser genérico na crítica; oferecer uma solução – sugerir algo para resolver o problema; fazer a crítica pessoalmente – não em público – e ser sensível, ou seja, estar sintonizado com o impacto que poder produzir sobre a pessoa pelo que é dito e como é dito.

Seguindo essas orientações, os resultados serão aqueles apontados por Maxwell (2007, p. 143-144) a respeito do líder que se conecta ao seu pessoal: “os funcionários demonstram lealdade e ética de trabalho muito claros. A visão do líder passa a ser a aspiração das pessoas”. Somente um Gerente de Projetos servidor consegue tais benefícios em sua liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos livros e outras publicações nas últimas duas décadas têm sido a respeito da inteligência emocional, dada a sua enorme importância ao sucesso pessoal e profissional que sua utilização pode produzir.

Embora alguns possam discordar, inteligência intelectual não é sinônimo de inteligência emocional, por isso um líder muito competente tecnicamente pode ser um fracasso no relacionamento com as pessoas e poderá, assim, comprometer o seu trabalho e da sua equipe, bem como sua própria carreira na organização.

À vista disso, o Gerente de Projetos, por estar inserido dentro um contexto organizacional e por exercer a liderança sobre pessoas, precisa ser um gestor emocionalmente inteligente. Conhecer profundamente, no âmbito emocional, a si mesmo e as outras pessoas, seja a sua equipe ou demais *stakeholders*, procurar

compreendê-los a partir do ponto de vista deles, buscar o aprimoramento de sua comunicação e usar o conhecimento emocional para subsidiar suas decisões, são os primeiros passos para um gerenciamento bem sucedido.

Os próximos passos desse líder são esforçar-se para promover o bem-estar e a valorização de cada membro da equipe, importar-se com as necessidades deles, reconhecer seu trabalho e exercer o amor, através dos vários atos de servi-los, o que seguramente gerarão um time motivado, comprometido com ele, e conseqüentemente, com as tarefas que lhes forem delegadas.

Os grande desafios para que seja possível a aplicação da inteligência emocional na gestão de projetos, como em qualquer outra área, são exatamente o esforço, sacrifício, autodisciplina e, talvez, treinamento profissional em IE, que são requeridos do GP para que antigos hábitos sejam desarraigados e uma nova maneira de pensar, de agir, de reagir, sejam incorporadas a ele, de forma a produzir novos hábitos, mas principalmente, novas e melhoradas habilidades pessoais.

Contudo, talvez o maior desafio, e antes dos demais, seja a busca incessante do aperfeiçoamento do seu caráter, pois este é base para o exercício da liderança servidora, que conforme pode ser concluir do presente estudo, é uma habilidade interpessoal inadiável na IE de um GP que almeje a excelência em sua gestão.

Tal afirmação remete para a necessidade de estudos sobre o caráter, como desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo, de forma que não apenas o Gerente de Projetos, mas também a sua equipe se tornem melhores pessoas e melhores profissionais, a fim de que a gestão dos seus projetos obtenha resultados de sucesso incontestáveis.

REFERÊNCIAS

DICIONÁRIO online de português. Disponível em <<http://www.dicio.com.br/carater/>> Acesso em: 07 set. 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

HAGGAI, John Edmund. **Seja um líder de verdade**. 1. ed. Venda Nova: Betânia, 1990.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

_____. **Os quatro segredos do sucesso – Tudo o que você precisa saber sobre liderança, capacitação, atitude e relacionamento.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos.** São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

OLIVEIRA, Marcos Alberto de. **Inteligência emocional para os gerentes de projetos.** Disponível em <<http://pos.faap.br/pensemelhor/files/235.pdf>> Acesso em: 07 set. 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 4. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc, 2008.

RÊGO, Cláudia Carla de A. B. **A Inteligência emocional da liderança e seu impacto na satisfação dos seus colaboradores.** Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/humanas/educacao/a-inteligencia-emocional-da-lideranca-e-seu-impacto-na-satisfacao-dos-seus-colaboradores-1303/artigo/>> Acesso em: 07 set. 2011.