



## GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Cristine Hermann Nodari<sup>a</sup>, Vanessa Daniele<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade de Caxias do Sul

<sup>b</sup>Faculdade da Serra Gaúcha

### Resumo

O estudo teve por objetivo analisar o impacto que a inteligência emocional tem sobre a gestão de projetos na área de tecnologia da informação a partir das definições sobre o entendimento e controle das emoções. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com um enfoque descritivo. Para levantamento das informações foi utilizado um questionário estruturado baseado nos princípios da inteligência emocional propostos por Goleman (2001). As questões foram construídas com base na aplicabilidade da inteligência emocional na gestão de projeto. A amostra foi constituída por dezoito profissionais que exercem função de gerentes de projetos na área de tecnologia da informação. Os principais resultados apontam que há um equilíbrio entre os pilares estabelecidos na literatura no exercício da função de gerentes de projetos na área de tecnologia da informação. Outra constatação foi que profissionais mais experientes possuem maior maturidade emocional ocasionando em um menor envolvimento emocional com o projeto. Consequentemente foram analisados e discutidos os resultados apresentados na pesquisa e apresentadas às sugestões para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional; Gestão de projetos; Emoções.

### 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado competitivo e dinâmico, a gestão de projetos (GP) ganha um papel relevante no mundo cooperativo. Para as empresas garantirem sua sobrevivência em meio às mudanças aceleradas, torna-se fundamental desenvolver sua capacidade de inovação e adaptação. Assim, para que possam atender as demandas de mercado, avanços tecnológicos, oportunidades de crescimento, requisitos legais e solicitações de clientes, segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBok, 2008), as organizações necessitam utilizar os projetos como um meio de atingir as metas estabelecidas em seu planejamento estratégico.

Com isto, mostra-se evidente o crescimento da figura do gerente de projetos dentro das organizações. Pois, segundo o Guia PMBok, é relevante a necessidade de identificar o impacto desse profissional no sucesso do projeto, visto representar a pessoa designada pela organização para alcançar os objetivos dessas atividades (PMBok, 2008).

Por outro lado, ao longo das últimas duas décadas o «lado humano» da GP cada vez mais tem sido identificada como um componente crítico do papel do gerente de projeto associado com o sucesso (Cleland, 1995; Cooke-Davies, 2002; Cowie, 2003; El-Sabaa, 2001).

Segundo Keeling *et Branco* (2012), para atingir o sucesso nos projetos, o gerente, além de compreender e aplicar ferramentas e técnicas de gerenciamento, deve possuir competências pessoais. Estas se referem a habilidades orgânicas da administração, compreendidas pelas aptidões interpessoais, ou seja, a capacidade de liderar e se comunicar com os envolvidos no projeto.

Assim, o gerente deve ter determinadas atitudes pessoais, que caracterizam a sua personalidade, tais como: coragem, firmeza, perseverança, autorrespeito e determinação. Isto porque esse cargo exige capacidade para lidar com suas emoções e as dos seus colegas, criando um ambiente mais produtivo. Mais recentemente, Rudolph *et al.* (2008) também encontraram a dimensão comportamental da GP,



que incluiu comunicação, envolvimento, motivação e identificação de conflitos, desempenhando um papel importante na contribuição do sucesso do projeto.

Desse modo, mostra-se a necessidade de os profissionais desenvolverem as relações interpessoais e aprenderem a lidar com as emoções. Nessa perspectiva, Goleman (2001), no início dos anos 1990, popularizou uma nova forma de inteligência, que pode ser utilizada como diferencial para a obtenção de sucesso tanto na carreira como na vida pessoal, a inteligência emocional (IE). Assim, Druskat *et* Druskat (2006) corroboram sugerindo que o conceito de IE pode ser um importante diferencial do indivíduo na distinção da eficácia de gerentes de projetos na execução dessas importantes habilidades humanas ou de comportamentos.

No contexto de projetos, Mersino (2009) descreve que para o gerente de projeto progredir em sua carreira deve ter domínio sobre IE. O autor relata que este tipo de inteligência pode auxiliar o gerente de projeto no desenvolvimento das suas relações com *stakeholders*, antecipar e prevenir os desgastes emocionais com a equipe, gerenciar conflitos, aumentar a assertividade nas tomadas de decisões, comunicar-se de modo eficaz, construir um ambiente positivo e engajar a equipe a construir o escopo prometido do projeto. Todos estes fatores colaboram com o sucesso do projeto, pois mobilizam a equipe a alcançar os objetivos do mesmo.

Assim, considerando os aspectos relevantes identificados, essa pesquisa teve como intuito identificar o impacto que a IE tem na GP na área de tecnologia da informação (TI). Para tanto, foram destacadas algumas variáveis na análise da IE sob a ótica de GP, propiciando, assim, uma contribuição ao desenvolvimento da relação entre esses elementos, visto que em um estudo de metanálise de Clarke (2010) apenas cinco estudos, até o ano de 2010, propunham uma análise dos temas.

Este artigo foi dividido em quatro seções, além da seção introdutória. A seção dois apresenta o referencial teórico de aproximação entre as variáveis de pesquisa sobre IE e GP. A seção três aponta os principais direcionadores metodológicos da pesquisa, a seção quatro apresenta a análise e discussão dos resultados do estudo de caso, sob um enfoque quantitativo. E, por fim, a seção cinco que apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem o intuito de apresentar os principais conceitos teóricos necessários para compreender o desenvolvimento deste trabalho, sendo assim será dividido em dois tópicos. No primeiro são abordados os conceitos relacionados à IE. Em seguida, no segundo tópico, serão expostos concei-

tos referentes à GP, como as habilidades pessoais do gerente de projeto, os processos gerenciais de comunicações, mudanças e conflitos e, por fim, recursos humanos.

### 2.1 Inteligência emocional

Para entender o significado da IE deve ser compreendido o conceito de emoções, e de como elas interferem na vida das pessoas. Copper (1997) relata que as emoções foram consideradas intensas e poderosas, sendo definidas em latim como "*motus anima*", ou seja, o espírito que nos move. Ele descreve que as emoções são baseadas em sentimentos, construídos pelas experiências e relacionamento vivenciados. Goleman (2001) acredita que a emoção é desencadeada pelo impulso.

Outro fator a ser compreendido é que ao longo da história o conceito de inteligência foi evoluindo. No início tinha o propósito de apenas mensurar o grau de habilidade intelectual do indivíduo, tanto que Gardner (1999) averiguou que a sociedade, no século XX, define uma pessoa como inteligente através de sua capacidade de dominar as línguas clássicas e a matemática. Entretanto, em 1983, ele contesta a visão da inteligência baseada apenas nas habilidades linguísticas e lógico-matemática, expondo que os testes de inteligência representam apenas a ponta do iceberg cognitivo, compondo, assim, a Teoria das Inteligências Múltiplas. Esta teoria possui sete tipos de inteligência, entre elas a inteligência interpessoal que denota a destreza de entender as intenções, motivações e desejos dos outros, e a inteligência intrapessoal que significa entender os próprios sentimentos e relacionar-se consigo mesmo.

A partir destes conceitos se iniciaram os estudos sobre a IE. Segundo Woyciekoski (2006), esta área é relativamente nova e tem a intenção de rever o conceito do que é aceito como inteligente. Em 1990, os pesquisadores Peter Solovey e Jonh Mayer, autores responsáveis pela coformulação do conceito de IE, definiram o conceito de IE:

(...) como o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e as emoções, para conseguir distinguir, entre eles e usar esta informação para orientar o pensamento e as ações (Solovey *et* Mayer, 1990, p. 188).

Por conseguinte, no ano de 1995, Goleman (2001) publicou o livro *Inteligência emocional: a teoria que define o que é ser inteligente*, popularizando o conceito. Com base nas demarcações de Solovey *et* Mayer (1990), ele desenvolveu uma estrutura composta por cinco domínios principais: a) conhecer as próprias emoções, ou seja, a autoconsciência; b) lidar com as emoções, denominado como autocontrole;



c) motivar-se; d) reconhecer emoções nos outros, conhecido como empatia; e) lidar com relacionamentos. Os três primeiros se referem às características de como o indivíduo se relaciona com ele mesmo e as demais relatam como ele interage com os outros.

Logo, o primeiro domínio considerado como o tijolo da IE é a autoconsciência. Esta se refere à competência de reconhecer o sentimento quando ele ocorre. Goleman (2001) descreve que a consciência autorreflexiva, segundo Freud, é a capacidade de registrar na mente humana, de forma imparcial, tudo o que está sendo vivenciado, inclusive as emoções. É um momento neutro onde a consciência é mantida mesmo diante de situações instáveis ocasionadas por sentimentos turbulentos. Complementando, Mersino (2009) entende que a autoconsciência é a habilidade que o indivíduo possui de entender suas próprias emoções.

O segundo domínio consiste em lidar com as emoções, conhecido como autocontrole. Trata-se da habilidade de controlar os impulsos emocionais. Esta competência só é possível após obter a autoconsciência. Goleman (2001) define o autocontrole como a capacidade de se controlar e conseguir suportar o turbilhão de emoções que o acaso dispõe. Mersino (2009) traduz o autocontrole em autogerenciamento, determinando este como a competência de estar no controle da própria emoção para que ela não domine o indivíduo.

O terceiro pilar é a motivação, Goleman (2001) a considera como a aptidão mestra, pois interfere profundamente nas outras capacidades relacionadas ao modo como a pessoa consegue lidar com seus próprios sentimentos. Ele relata que zelo, confiança e entusiasmo colaboram na conquista de objetivos, já que emoções intensas e negativas inibem a memória funcional, interferindo no poder de concentração na realização de tarefas. Reforçando isso, Valeriano (1998) considera a motivação como uma espécie de motor interno, este tem como fonte de energia valores, necessidades e sentimentos que juntos induzem as pessoas a agirem, ressaltando que os níveis de motivação impactam no desempenho dos profissionais.

A quarta aptidão refere-se à capacidade de reconhecer a emoção nos outros, que Goleman (2001) caracteriza como empatia. Esta é alimentada pelo autoconhecimento, já que ao compreender os próprios sentimentos, torna-se mais fácil entender as emoções alheias. O autor diz que a chave para compreender o sentimento do próximo está na interpretação dos sinais não verbais, ou seja, deve-se observar o tom de voz, as expressões faciais e gestos que as pessoas fazem ao se comunicar.

Por fim, o quinto domínio diz respeito à capacidade de lidar com relacionamentos, sendo construída pelo amadure-

cimento do autocontrole e da empatia. Goleman (2001) descreve que quando os seres humanos interagem enviam sinais emocionais que os contagiam, do mais expressivo para o mais passivo. Por isso a necessidade de se autocontrolar e transmitir sinais positivos, uma vez que a demonstração de emoção causa impacto imediato nas pessoas que estão ao redor.

Dessa maneira, Mersino (2009) evidencia que ao trabalhar com projetos é quase impossível terminá-los sem viver emoções, sendo que eles são construídos por pessoas baseadas em sentimentos. Com isso, Cooper (1997) salienta que os sentimentos humanos proporcionam informações vitais e potencialmente proveitosas a cada instante do dia. Este *feedback* emocional funciona como uma bússola interna, orientando-o para possibilidades inesperadas podendo recuperar projetos do insucesso, conforme aborda Cowie (2003).

## 2.2 Gestão de projetos

Para entender a aplicabilidade da IE na GP, primeiramente deve ser compreendido o conceito de GP. Conforme descrito no Guia PMBok:

O gerenciamento de projetos é aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMBok, 2008, p. 6).

No entendimento de Keeling *et Branco* (2012) esta aplicação compreende em definir e planejar todo o trabalho a ser realizado, além de conduzir as atividades e controlar o seu desempenho para que as características especificadas sejam entregues ao final do projeto.

Consequentemente, é importante esclarecer quais fatores caracterizam um projeto de sucesso. Na visão de Pinto *et Slevén* (2007), um projeto somente é considerado um sucesso quando atende os critérios de tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Todavia, Mersino (2009) enfatiza que as emoções interferem no sucesso do projeto, pois GP significa realizar tarefas por intermédio de pessoas, construídas de sentimentos.

Em contraponto, é importante analisar quais os fatores causam as falhas de projeto, a fim de identificar os impactos que ocasionam os fracassos. Conforme pesquisa realizada pelo PMI, *PM Survey*, edição 2012, aplicada em 730 organizações provenientes dos países Argentina, Brasil, França e Uruguai, ao considerar apenas as empresas que atuam na área de tecnologia da informação (TI), os problemas mais frequentes apontados pelos gerentes de projetos podem ser vistos na Figura 1.



Conforme demonstra a pesquisa, os problemas voltados à comunicação lideram o ranking. Segundo o PMBok (2008), elas são o meio de criar uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto. Para Rabechini *et* Carvalho (2008), as empresas têm percebido que suas comunicações são distorcidas constantemente, muitas vezes de forma voraz, prejudicando sua eficácia, inclusive no que se refere a projetos. Seguindo esta linha, Oliveira (2013) itera que gerentes devem ser ótimos comunicadores, pois entender e administrar o clima emocional permite ser coerente nas comunicações expostas ao grupo ou individuais.

Outro fator apontado são as mudanças constantes no escopo, estas medidas ou atualizações, segundo Heldman (2006), são comuns em projetos, sendo originadas durante o processo de monitoramento e controle dos mesmos. Elas exigem certas competências do gerente devido a desencadearem conflitos. Estes conflitos na visão de Kerzner (2004) fazem parte da vida das empresas com culturas em GP. Na visão de Mersino (2009), os conflitos em projetos podem ser dilacerantes. Caso ele não seja canalizado adequadamente, o conflito pode reprimir as comunicações, destruir a criatividade e diminuir consideravelmente a produtividade.

Portanto, Keeling *et* Branco (2012) propõem que o gerente de projeto é responsável não somente por aplicar ferramentas, técnicas e conhecimentos, mas também por possuir habilidades, atitudes e valores, possibilitando que aconteça

uma boa condução do projeto. Seguindo esta ótica, o PMBok (2008) considera que o gerente de projeto deve ter aptidões pessoais tais como: motivação, liderança, desenvolvimento da equipe, influência, processo decisório, negociação, conhecimento político e cultural.

Davis (2011) revela que os gerentes de projetos ao assumirem papéis de liderança, tem necessidade de expor certos pontos de vista no ciclo de vida do projeto. A IE pode aumentar seu desempenho, levando-o a agir de forma eficiente, pois a atuação do gerente de projetos é um fator importante na conclusão bem-sucedida de um projeto (Oliveira, 2013).

Corroborando, Goleman (2001) também retrata que a IE, através da consciência social, pode aperfeiçoar o cumprimento das atividades do gerente de projetos. Entre elas pode-se destacar: realizar *feedbacks* através de críticas construtivas, permitindo o desenvolvimento da equipe, lidar com conflitos e comportamentos negativos dos envolvidos no projeto, além de entender de forma eficaz as comunicações e envolvimento existentes com *stakeholders*. E, por fim, compreender o que motiva os membros da equipe, redirecionando-os para alcançar os objetivos do projeto.

Outro ponto levantado por Mersino (2009) é que devido aos projetos serem temporários e únicos, os gerentes de projetos não podem demorar a construir seus relacionamentos com os envolvidos. Deste modo, é interessante ter a competência emocional que envolve a empatia, consciência

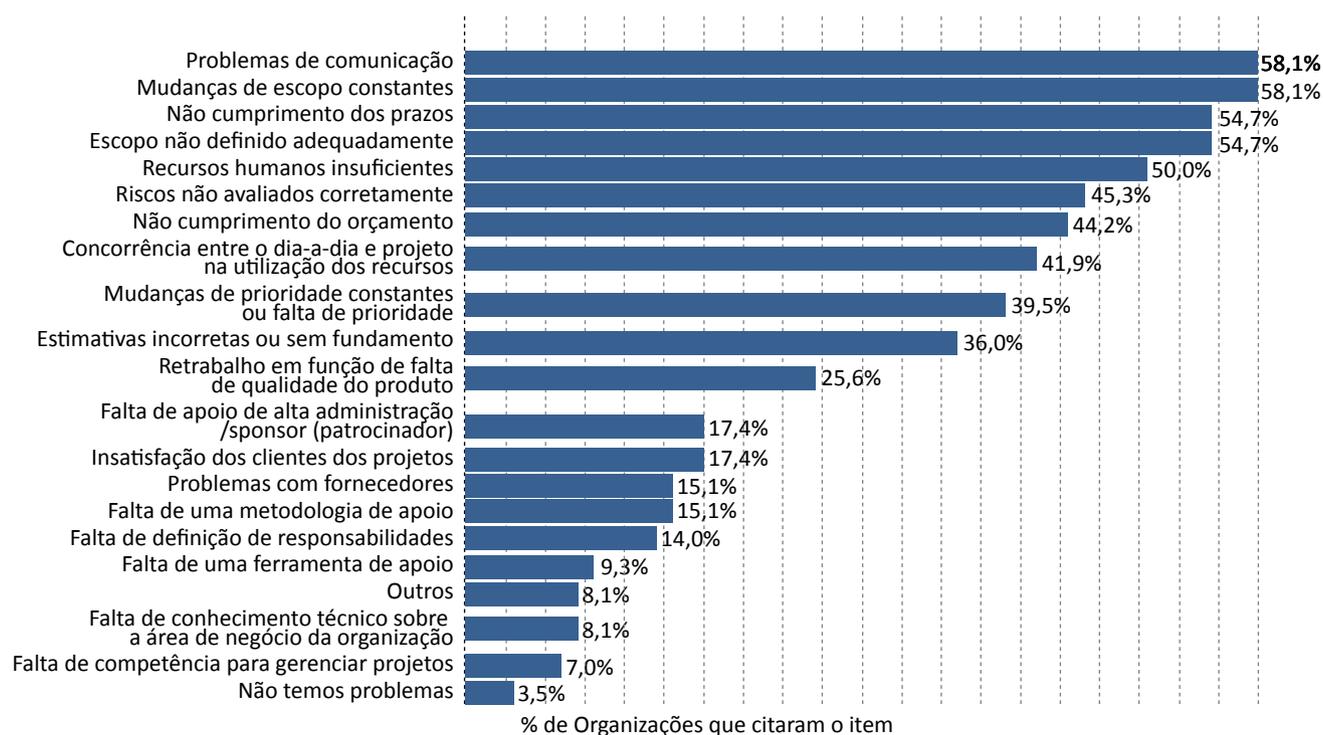


Figura 1. Problemas frequentes em projetos

Fonte: PMI Survey (2012)



organizacional e limites emocionais, pois estas propiciam informações peculiares sobre as pessoas que interagem no projeto, auxiliando no estabelecimento das relações.

Em relação ao gerenciamento de recursos humanos, a mobilização e alocação de pessoas é vital para que o projeto aconteça. Este processo, conforme Heldman (2006), abrange os aspectos de gerenciamento e integração de pessoas, resolução de conflitos, avaliações de desempenho e liderança.

Na percepção de Carvalho et Rabechini (2008), a gestão de recursos humanos também está ligada aos aspectos comportamentais. Isto leva a outro ponto levantado por Mersino (2009), onde expor emoções intensas tais como: raiva, desapontamento, tristeza ou medo perante a equipe pode prejudicar o projeto, criando um ambiente negativo. Assim, o gerente pode criar uma reputação ruim, dificultando a retenção de recursos e elaboração da equipe em projetos futuros.

Finalmente, é possível identificar os pilares citados por Goleman (2001), em que conseguir entender, controlar as próprias emoções e reconhecê-las nos outros torna o gerente emocionalmente mais inteligente, pois segundo PMBok (2008), para que se obtenha sucesso em um projeto, é fundamental identificar as partes interessadas analisando suas expectativas, interesses, importância e influência.

### 3. METODOLOGIA

Tratou-se de uma pesquisa exploratória, cujo método de trabalho escolhido foi o estudo de caso (Yin, 2005). Também, esse trabalho caracterizou-se pelo enfoque descritivo, o qual se justifica por tratar-se de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Foram mensuradas a concordância sobre as percepções que os gerentes de projetos têm referente à IE em contraponto aos conceitos de sucesso dos projetos gerenciados pelos mesmos.

Para traduzir em números as opiniões e informações, permitindo sua classificação e análise de dados, para que fossem construídas as conclusões, essa pesquisa foi classificada, quanto a sua abordagem, como quantitativa. Deste modo, o levantamento das informações necessárias para esta pesquisa, foi obtido através do questionário estruturado e elaborado com base nos cinco domínios da IE descritos por Goleman (2001). Foram encaminhados 50 questionários para gerentes de projeto na área de TI, dos quais se obteve um retorno de 18 questionários respondidos. Essa etapa contou com o auxílio da ferramenta *Google Docs*.

No que se refere à experiência em participação de projetos na área de TI, 22% tem menos de 10 anos, a maioria (61%) têm entre 10 e 20 anos de experiência, finalmente, 17% possuem mais de 20 anos.

Atualmente, todos exercem a função de gerente de projetos, sendo que 50% cumprem este papel há menos de cinco anos, 33% entre 5 a 10 anos, e 17% entre 10 e 15 anos.

Dos participantes, 44% são do gênero feminino e 56% pertencem ao gênero masculino. No que se refere à formação acadêmica, a maioria (67%) têm pós-graduação, 22% são graduados e 11% têm mestrado. Estes profissionais atuam em empresas com sede na Serra Gaúcha e municípios da grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul (RS).

Projetos de inovação com apoio da TI, fábricas de *software*, soluções em tecnologia e mídias sociais fazem parte do serviço de 44% da amostra. Os demais (56%) trabalham no setor da indústria calçadista. Um fator relevante é que 94% das empresas demonstraram possuir a cultura de GP.

A mensuração dos dados coletados foi realizada através da escala Likert de cinco pontos, composta pelas seguintes variáveis: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = nem discordo, nem concordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente. Este tipo de escala permite avaliar o grau de concordância ou discordância dos entrevistados perante as afirmações apresentadas no questionário, ou seja, ele é forçado a fazer uma escolha que pende tanto para concordar ou discordar com as declarações correspondentes (Wu, 2007).

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa apontou que não existe diferença de relevância entre os pilares, estabelecidos por Goleman (2001), sobre a utilização da IE na GP na área da TI. Isto foi constatado devido aos entrevistados pontuarem, com quase o mesmo grau de importância, cada pilar, ocasionando um equilíbrio entre eles.

Dessa maneira, o primeiro e segundo pilares, a autoconsciência e autocontrole, tiveram 21% de aceitação cada um; a motivação obteve 20% de concordância; e os dois últimos pilares relacionados à empatia, isto é, reconhecer os sentimentos nos outros e lidar com relacionamentos, obtiveram 19% cada. Com isto, foi complacente observar que na GP é tão importante que o gerente entenda e controle suas próprias emoções quanto compreenda os sentimentos dos envolvidos nos projetos.

Para entender adequadamente a influência de cada pilar da IE na GP, os resultados obtidos na pesquisa foram apresentados em tópicos.



#### 4.1 Autoconsciência

Os resultados deste estudo mostram que a autoconsciência é reconhecida, pelos entrevistados, como importante para tornar o gerente de projetos mais competente, uma vez que 67% dos profissionais concordaram totalmente com a afirmação de que entender seus pontos fortes e fracos tornam-se gerentes mais eficientes. Na visão de Cury (2008) isto pode ocorrer em razão da autoconsciência ser a consciência da essência humana, por meio da qual as pessoas constroem sua identidade e estabelecem o seu papel social.

Outro ponto salientado pelo autor e observado na pesquisa refere-se ao uso da IE através da consciência social, para o qual se constatou baixo nível de discordância: apenas 6% nem discordaram e nem concordaram com esta afirmação; os demais 61% concordaram totalmente e 33% concordaram parcialmente.

Segundo Mersino (2009), a consciência social propicia ao gerente de projetos aperfeiçoar o cumprimento das atividades, tais como, realizar *feedbacks* através de críticas construtivas, além de permitir o desenvolvimento eficiente da equipe, conseguindo lidar com conflitos e comportamentos negativos dos envolvidos no projeto. Nesta mesma linha, Valeriano (1998) afirma que as habilidades de comando, tais como capacidade de autoanálise, gerar confiança no superior e liderar, são atributos desejáveis para o gerente, necessários para o sucesso do projeto.

No que se refere às emoções, Goleman (2001) descreve que além de estados psicológicos, elas compreendem estados biológicos devido a se refletirem no corpo humano, por exemplo, ficar com a face corada ao sentir vergonha ou com as mãos geladas ao sentir medo. O estudo demonstrou que 72% dos profissionais concordaram totalmente e 22% concordaram parcialmente com a afirmação de perceber as reações emocionais de forma física, como, raiva, ironia, tristeza e alegria, auxilia o gerente de projeto a conduzir de forma eficiente às discussões ocorridas nas reuniões com os envolvidos do projeto. Estes sentimentos são responsáveis por compor o estado de espírito do indivíduo, corroborando com Cabral (2013) que afirma que a compreensão do estado emocional pelo gerente de projeto colabora para o sucesso de sua carreira.

A pesquisa também contrapôs as afirmações de Matthew (2013) no que diz respeito à relevância da comunicação não verbal. O autor considera que a postura corporal, gestos e expressões faciais podem ser mais fortes do que a comunicação verbal. Contudo, apenas 33% dos gerentes de projetos de TI concordaram totalmente com esta afirmação.

Porém, isto desencadeia uma incoerência na importância que a comunicação tem na GP. Já que Rabechini et Carvalho

(2008) expõe que o processo de comunicações exige que os gerentes de projetos tenham certas capacidades específicas, entre elas, saber negociar recursos, distribuir informações aos interessados, construir relatos de desempenho, realizar reuniões e ouvir sua equipe.

Segundo Gil (2010), saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir. Assim, Kerzner (2004) retrata que os gerentes de projetos chegam a utilizar 90% de seu tempo em comunicações interpessoais internas com os membros de sua equipe. Com isso, é possível observar que esta pesquisa retrata a dificuldade que os gerentes têm em se comunicar, além de reforçar o resultado do PMI Survey 2012, que aponta os problemas de comunicação como principais causadores de fracassos nos projetos.

Por fim, é importante observar que o autoconhecimento é o primeiro passo na estrada do amadurecimento emocional. Esta habilidade na área de GP proporciona um melhor desempenho do gerente de projeto, pois aprimora sua forma de se comunicar e de se relacionar com as partes interessadas, além de compreender o que motiva os membros da equipe redirecionando-os para alcançar os objetivos do projeto, originando melhores resultados.

#### 4.2 Autocontrole

O autocontrole possibilita que as emoções sejam conduzidas de forma a auxiliar no bom andamento do projeto. Segundo Mersino (2009), o clima emocionalmente saudável colabora com a construção de um ambiente positivo e mais produtivo para que equipe do projeto trabalhe. Este estudo revelou que 72% dos profissionais concordam totalmente, 22% concordaram parcialmente e 6% nem concordaram, nem discordaram com esta colocação. Esta constatação pode retratar a alta rotatividade dos profissionais de TI no mercado de trabalho por causa do alto nível de estresse que os projetos propiciam.

Isto pode ser reforçado através dos resultados para a afirmação apresentada aos sujeitos de pesquisa referente à importância do controle emocional dos gerentes de projetos diante de situações estressantes com os membros da equipe: somente 50% concordaram totalmente, 33% concordaram parcialmente e 17% nem concordaram, nem discordaram sobre a relevância do controle emocional para se evitar o desgaste com a equipe. Pode-se observar que em momentos críticos nem todos são cautelosos ao demonstrar emoções, priorizando o produto ou serviço produzido pelo projeto em detrimento da saúde emocional do ambiente do projeto. Entretanto, Carvalho et Rabechini (2008) ressaltam que a gestão de recursos humanos, ou seja, a forma com que se administram os recursos, também está ligada aos as-



pectos comportamentais e não somente a forma com a qual de distribui os recursos.

Goleman (2001) descreve que deve haver o equilíbrio das emoções, ou seja, elas não devem ser suprimidas, mas sim aproveitadas de forma positiva. Para Mersino (2009) o sentimento de raiva, por exemplo, pode carregar uma equipe rumo aos objetivos do projeto desde que o gerente de projeto conduza a isto.

Nessa perspectiva, foi apresentada aos participantes a afirmação de que há relação direta entre administrar as emoções dos envolvidos e o impacto no sucesso do projeto, com a qual 67% concordaram totalmente, 28% concordaram parcialmente e 6% não concordaram, nem discordaram da afirmação. O interessante é que tanto para Kerzner (2004) como para Mersino (2009), os projetos são construídos com base em restrições conflitantes desde o início, por isso seria de grande importância que o gerente tivesse domínio de suas emoções e que observasse os sentimentos da equipe no cotidiano do ambiente de projetos.

Por fim, o maior nível de concordância entre os profissionais na pesquisa foi referente à interferência que o humor do gerente de projetos tem no ambiente em que a equipe do projeto atua: 83% concordaram totalmente que o estado de espírito do gerente influencia o trabalho da equipe, os outros 17% concordaram parcialmente. Esta citação reitera a importância de conseguir lidar com impulsos emocionais, pois, conforme Goleman (2001), as demonstrações de emoções contagiam as pessoas ao redor.

#### 4.3 Motivação

A motivação é considerada por Goleman (2001) como a aptidão mestra, podendo ser responsável por conduzir os envolvidos na busca cotidiana dos objetivos do projeto. A pesquisa mostrou que os gerentes de projetos não consideram tão importantes a sua motivação para o sucesso do projeto, mas, se preocupam em descobrir o que impulsiona os membros da equipe em prol dos objetivos do projeto. Sobre esse aspecto, 50% dos respondentes concordaram parcialmente e 44% totalmente com a afirmação de que a motivação do gerente perante aos problemas críticos enfrentados conserva a produtividade da sua equipe.

Ainda nessa esteira, maior percentual (78%) concordou totalmente que é importante que os gerentes compreendam os fatores de motivação dos membros da equipe para poder influenciá-los e redirecioná-los para o alcance dos objetivos do projeto. Tais características são essenciais a um líder. Gardner (1999) diferencia gerentes de líderes, expondo que um líder eficiente ajuda as pessoas a entenderem sua situação de vida, esclarecendo seus objetivos e, por conse-

quência, engajando-as em uma busca significativa. Portanto, é notória a importância de o gerente de projeto ser reconhecido por ter liderança, descrita por Russo *et al.* (2005) como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Em corroborar, Mersino (2009) ressalta que o gerente de projeto é responsável pelo direcionamento da equipe, agindo como um orientador. Estas ações geram segurança no ambiente, sendo positivo para a equipe, pois propicia que cada membro apresente melhor desempenho colaborando com o sucesso do projeto.

#### 4.4 Empatia

Surpreendentemente o estudo mostrou que o pilar empatia apresentou os menores índices de concordância entre os gerentes. Segundo Goleman (2001), Martin Holfam afirma que a raiz da ética está na empatia, pois ela é suporte de muitas facetas de julgamento e ações morais, já que permite que o indivíduo se coloque no lugar do outro e, por conseguinte, compreenda os motivos que levam as pessoas a determinado estado de espírito. A empatia torna, então, o indivíduo mais humanizado.

Não obstante ao que prega a literatura, o mundo corporativo pode se mostrar diferente, tal como se observou nesta pesquisa, em que apenas 44% dos gerentes concordam totalmente com a afirmação de que é importante ter empatia quando recebem uma solicitação dos membros da equipe para, por exemplo, se afastar por questões particulares e/ou familiares; 28% concordaram parcialmente; 22% nem concordaram, nem discordaram; e 6% discordaram parcialmente. Este resultado vai ao encontro do que expôs Mersino (2009) ao dizer que existe dificuldade dos gerentes em entender as emoções das demais pessoas envolvidas no projeto.

O autor expõe que alguns comportamentos pessoais como o autocentrismo, a prioridade pela busca por resultados e as dificuldades de comunicação, especialmente no que se refere a ouvir a necessidade do outro ao invés de impor as suas ou a dos patrocinadores, dificultam o exercício da empatia do gerente pelos membros da equipe. Porém, deve ser levado em consideração que isto é relativo às características pessoais de cada gerente, e de suas experiências profissionais particulares que construíram sua forma de gerenciar pessoas.

Mersino (2009) afirma que a empatia é uma característica que destaca o gerente entre os demais, mas ele deve ter limites emocionais, isto é, se faz necessário que o gerente saiba discernir os seus sentimentos dos sentimentos dos outros, retratando um equilíbrio que mede o nível de envolvimento emocional entre os envolvidos no projeto.



Outro ponto interessante é que apenas 50% concordaram totalmente com a afirmação de que é importante, em meio às agitações entre os membros da equipe, entender além dos fatos, entender os sentimentos dos envolvidos no conflito. Na percepção de Valeriano (1998), o conflito é definido pelo choque entre ideias oponentes, sendo que eles acontecem sob qualquer circunstância ou momento durante as relações entre pessoas ou grupos de pessoas. O autor ainda constata que ele deve ser admitido, entendido e administrado, em razão de considerado como uma resposta natural das mudanças rotineiras impostas no ambiente do projeto. O gerente de projetos é senão um gerente de conflitos (Mersino, 2009). E uma maneira de conseguir gerir conflitos é estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem se interage, lidando as discordâncias para que elas não cresçam, a fim de retornar ao fluxo desejado de execução de um trabalho. Para Goleman (2001), isto é a arte de liderar: convencer as pessoas a trabalharem em prol de um objetivo em comum, desviando o foco das diferenças e redirecionando para que as mudanças deixem os envolvidos satisfeitos com trabalho desenvolvido. Malek (2000) afirma que os indivíduos que possuem IE são mais propensos a resolver conflitos de forma eficaz, pois conseguem compreender melhor os reais motivos que os causaram.

A falta de empatia pode justificar o porquê de as mudanças constantes de escopos serem pontuadas como motivos de fracasso na GP, considerando que elas são inevitáveis e fazem parte da rotina de projetos. Nessas situações, os gerentes não podem desconsiderar os sentimentos dos interessados; devem avaliar os fatos e os motivos emocionais que desencadeiam às mudanças. Deve-se ter consciência de que softwares são criados por pessoas, as quais são providas de emoções. Quando o gerente se coloca no lugar delas é mais fácil compreender o que as move ou desmobiliza. A empatia aplicada de forma correta é um diferencial na busca da excelência na GP.

#### 4.5 Lidar com relacionamentos

As opiniões dos gerentes sobre o pilar empatia não diferiram muito dos apontamentos relativos ao relacionamento deles com seus colaboradores: apenas 28% dos gerentes concordaram totalmente com a afirmação de que ao estabelecerem relações devem exibir seus sentimentos de forma agradável para colaborar na construção de uma boa reputação que os auxiliem a conquistar os recursos para projetos futuros; a grande maioria (67%) concordou parcialmente e 6% nem concordam, nem discordam. Mesmo que as aptidões pessoais permitam moldar relacionamentos que ajudam a mobilizar, inspirar, influenciar e convencer os envolvidos no projeto.

Este retrato que a pesquisa trouxe, mostra que o mercado segue pelo caminho oposto ao que apregoa Mersino (2009) de que a gestão de relacionamentos é de extrema importân-

cia na GP, já que gerir projetos é realizar o trabalho através de pessoas. Um bom relacionamento colabora com o andamento do trabalho, pois permite que o gerente se aproxime mais das pessoas, possibilitando maior influência sobre os envolvidos, aumento de sua capacidade em gerir conflitos e de construir laços, que, por consequência, auxiliam no desenvolvimento de sua equipe e produto/serviço que o projeto se propôs a criar.

O mercado em que estes profissionais atuam expõe outras estruturas organizacionais, onde culturalmente pessoas com alta competência técnica são promovidas a gerentes, tendo que obter ao longo de sua gestão o desenvolvimento da aptidão de gerenciar pessoas. Outra questão a ser relevada é que maioria dos profissionais atua em empresas de grande porte, isto é, com mais de 10 mil colaboradores, ocasionado na falta de proximidade entre os envolvidos. Nesse cenário, os laços construídos são extremamente profissionais e o envolvimento do gerente de projeto com a equipe é superficial.

#### 4.6 Gestão de projetos

De modo geral, 93% dos profissionais concordaram que a IE impacta no sucesso do projeto; 56% concordaram totalmente com a afirmação de que as emoções, presentes na rotina de trabalho, quando não reconhecidas ou mal administradas impactam diretamente no resultado do projeto; 68% consideraram que é importante compreender as emoções dos envolvidos e que isto auxilia a gerenciar o projeto rumo ao sucesso. Ainda nesta linha, 78% acreditam que manter o clima emocional da equipe também colabora com o sucesso do projeto.

Outra questão apontada por Goleman (2001) e Mersino (2009) é que, ao longo do tempo, a IE pode ser obtida pelas pessoas, ou seja, com o passar do tempo às experiências vivenciadas colaboram para o amadurecimento emocional. Diferente disso, a pesquisa mostrou que quanto maior a em GP, menor o nível de concordância nos pilares, conforme se observa na Figura 2.

É possível identificar que nos três primeiros pilares, os quais se referem ao modo como o indivíduo se relaciona com ele mesmo, houve maior concordância entre os gerentes de projeto com maior tempo na função. A autoconsciência, isto é, o reconhecimento dos próprios sentimentos, essencial para se atingir maiores níveis de IE, colaborando com a formação da capacidade de autoanálise. A motivação, por sua vez, entendida como a aptidão mestra, quando presente, determina, por meio das emoções que se expressam, definir o poder de utilização da capacidade intelectual inata.

Os graus de concordância obtidos para o autocontrole apresentaram diferenças mínimas entre as faixas mensuradas. Esse pilar assegura que as pessoas identifiquem os seus



dispositivos físicos, que desencadeiam os impulsos emocionais e a forma com a qual devem lidar com eles. Isto porque os sentimentos são construídos com base nas emoções vivenciadas e cada profissional passou por experiências de vida diferentes, tendo, portanto, interpretações distintas sobre o mesmo cenário, e direcionando as emoções de forma distinta, conforme a construção de sua personalidade.

No que tange aos dois últimos pilares, os quais se referem aos modos como o gerente se relaciona com os outros, ficou perceptível que quanto maior o tempo de experiência em gestão, menor o nível de concordância. Mersino (2009) descreve que a consciência social, relacionada com a empatia e a gestão de relacionamentos, exige limites emocionais, o que implica dizer que o gerente deve saber discernir os seus próprios sentimentos dos sentimentos dos outros.

A IE pode aumentar o desempenho do gerente de projeto, levando-o a agir de forma eficiente, pois a atuação do gerente de projetos é um fator importante na conclusão bem-sucedida de um projeto (Davis, 2011). E ao conseguir entender, controlar e reconhecer as próprias emoções, o gerente torna-se emocionalmente mais inteligente.

Por fim, foi possível evidenciar que a personalidade e cultura organizacional têm influência na forma com que o gerente conduz o projeto, pois a IE permite o autoconhecimento, que é dependente das características pessoais de cada gerente e determina sua forma de liderar e trabalhar na gestão de pessoas; por outro lado, o ato de reconhecer e de relacionar sofre interferência no modo como as pessoas se comportam na organização, mediante as regras e valores pré-definidos como ideais para alcançarem as metas estabelecidas.

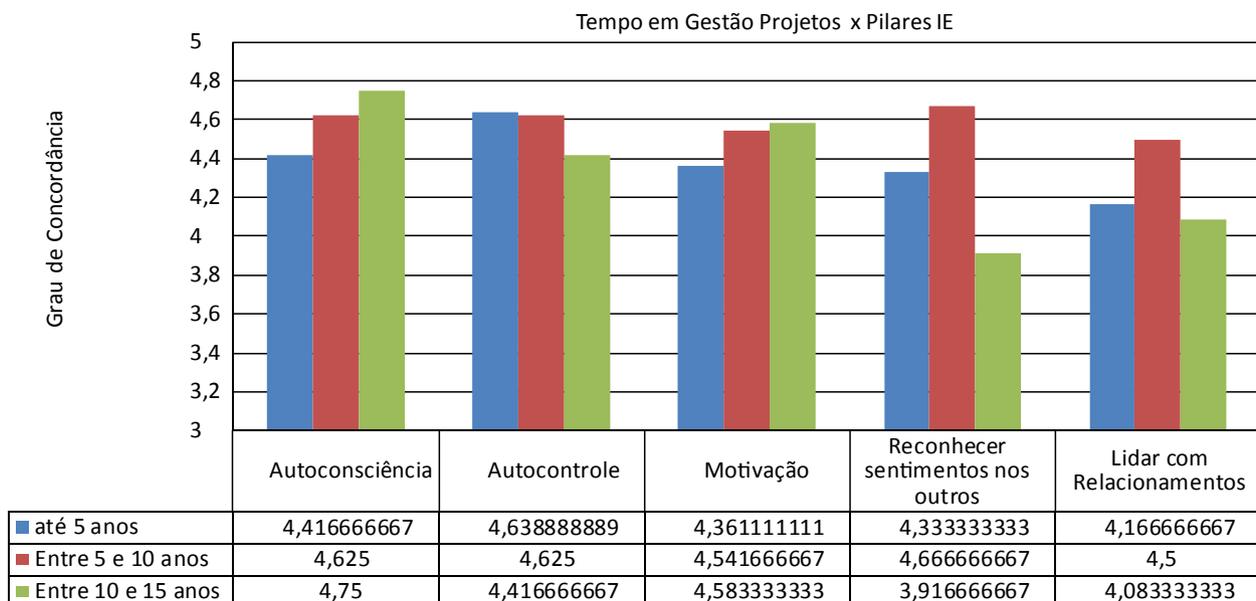
## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo identificar o impacto que a IE exerce na GP, na área de TI, visto representar elementos diferenciais de identificação no contexto organizacional (Clarke, 2010), com o intuito de identificar a interferência que o controle das emoções tem no trabalho realizado pelos gerentes de projetos.

Assim, tomou-se por base a fundamentação dos autores Mersino (2009) e Goleman (2001) para, a partir de uma análise empírica, tentar evidenciar se os pilares da IE influenciam na condução da gestão de projetos. Entende-se que tudo se inicia por conhecer a si mesmo para conseguir compreender os anseios e realizações alheias a fim de conduzi-las no alcance de objetivos comuns, satisfazendo, assim, as metas e estratégias corporativas.

Os principais achados demonstraram que existe um equilíbrio entre os pilares, pois para a função de gestor de projeto é importante que haja equilíbrio entre o autoconhecimento e o estabelecimento das relações com os envolvidos no projeto e, por conseguinte, com o passar do tempo o autoconhecimento emocional torna a gestão emocionalmente mais madura. Nesse processo, as habilidades de liderança e mobilização da equipe ganham maior relevância. Resultados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Rudolph *et al.* (2008).

É importante ressaltar que as pessoas constituem a principal matéria prima dos projetos desenvolvidos na área de TI. Por essa razão, foi interessante que a maioria dos gerentes concordou que entender e controlar as emoções tem impacto na GP, já que interferem na rotina do projeto, e, por sua vez, nos resultados.



**Figura 2.** Relação do tempo de gestão de projetos e pilares da inteligência emocional

Fonte: Os próprios autores.



Outra questão evidenciada é o nível de envolvimento emocional que o gerente deve ter com o projeto. O compartilhamento dos problemas existentes com os membros da equipe deve ser dosado sendo apenas o suficiente para motivá-los. Gerentes de projetos mais experientes têm maior discernimento entre seus sentimentos e os dos envolvidos, demonstrando, assim, uma equiparação de pensamento e conduta para que seja conquistada uma atividade.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, evidenciou-se a necessidade de compor uma estrutura analítica a partir de uma amostra de dados de maior envergadura, permitindo que mais percepções componham o estudo levando a outras constatações. Tornou-se, da mesma forma, relevante, a identificação da cultura organizacional nos quais os entrevistados foram expostos, evidenciando uma análise do cenário que levaram a tais apontamentos e, com isso, estabelecendo uma relação diferente de variáveis para a análise da ação da IE sobre a GP.

## REFERÊNCIAS

- Carvalho, M. M. et Rabechini, R. (2008), Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos, 2. Ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Clarke, N. (2010), "Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences", *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 2, pp.5-20.
- Cleland, D. C. (1995), "Leadership and project management body of knowledge", *International Journal Project Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 83-88.
- Cooke-Davies, T. (2002), "The real success factors on projects", *International Journal Project Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 185-190.
- Cooper, R. (1997), *Inteligência emocional na empresa*, Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- Cowie, G. (2003), "The importance of people skills for project managers", *Industrial Community Training*, Vol. 35, No. 6, pp. 256-258.
- Cury, A. (2008), *O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional*, Thomas Nelson Brasil, Ediouro, Rio de Janeiro, RJ.
- Davis, S. A. (2011), "Investigating the impact of project managers' emotional intelligence on their interpersonal competence", *Project Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 37-57.
- Drustak, V. O. L. et Drustak, P. (2006), *Applying emotional intelligence in project working*, em Pryke, S. et Smyth, H., eds., *The management of complex projects: a relationship approach*, Blackwell, Oxford, UK.
- El-sabaa, S. (2001), "The skills and career path of an effective project manager", *International Journal Project Management*, Vol. 19, No.1, pp. 1-7.
- Gardner, H. (1999), *Inteligência: um conceito reformulado*, Objetiva, Rio de Janeiro, RJ.
- Gil, A. C. (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5. ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Gil, A. C. (2010), *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, 1. ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Goleman, D. (2001), *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*, Objetiva, Rio de Janeiro, RJ.
- Heldman, K. (2006), *Gerência de projetos*, 3.ed., Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- Keeling, R. et Branco, R. H. F. (2012), *Gestão de projetos: uma abordagem global*, 2.ed., Saraiva, São Paulo, SP.
- Kerzner, H. (2004), *Gestão de projetos: as melhores práticas*, 2.ed., Bookman, Porto Alegre, RS.
- Mersino, A. C. (2009), *Inteligência emocional para gerenciamento de projetos*, M. Books do Brasil, São Paulo, SP.
- Oliveira, M. A. (2013), *Inteligência emocional para gerentes de projeto*, disponível em: <http://pos.fAAP.br/pensemehor/files/235.pdf> (Acesso em 12 de julho de 2013).
- Project Management Institute (2008), *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*, 4. ed., Project Management Institute, Inc, Pennsylvania, USA.
- Rudolph, T., Wagner, T. e Fawcett, S. (2008), "Project management in retailing: integrating the behavioral dimension", *International Journal Project Management*, Vol.18, No.3, pp. 325-341.
- Russo, R. F. S. M., Ruiz, J. M. e Cunha, R. P. (2005), "Liderança e influência nas fases da gestão de projetos", *Revista Produção*, Vol. 15, n 3, pp. 365-375.
- Soloney, P et Mayer, J. (2013), *Emotional Intelligence*, University of New Hampshire, disponível em: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf) (Acesso em 27 de setembro de 2013).
- Valeriano, D. L. (1998), *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*, Makron Books, São Paulo, SP.
- Woyciekoski, C. (2006), *Instrumento de inteligência emocional de auto-relato medem alguma coisa que instrumentos de personalidade não medem?*, Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS.
- Wu, C. (2007), "On the application of grey relational analysis and RIDIT analysis to likert scale surveys", *International Mathematical Forum*, No. 14, pp. 675-687.
- Yin, R. K. (2005), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 3. ed., Bookman, Porto Alegre, RS.