



# Inteligência emocional para liderar

Anthony Mersino, que tem mais de vinte anos de experiência em gestão de projetos, escreveu um livro muito sutil com o título *Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos*, que não é simplesmente um texto de inteligência emocional para gerentes de projetos (GPs), mas um verdadeiro manual de liderança, que ajudará muito o leitor, por meio da aplicação de inteligência emocional, a obter resultados surpreendentes de sua equipe, particularmente na execução de projetos.

Logo de saída vale a pena tentar responder a questão: **você tem alguma ideia de como é perigoso não estar em contato com seus sentimentos?** A verdade é que a maioria de nós não tem exata consciência de seus sentimentos.

E para você se convencer disso, vamos logo a um minites-te, uma avaliação da sua **inteligência emocional (IE)**, ou melhor, do seu quociente emocional (QE) com o mesmo significado. Marque “**sim**” ou “**não**” para cada uma das perguntas abaixo, conforme seja aplicável a você:

MINIAVALIAÇÃO DA SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		
	SIM	NÃO
1) Você acredita que deveria ficar mais animado do que fica normalmente com um certo evento?		
2) Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?		
3) Você se orgulha de nunca ficar irritado?		

MINIAVALIAÇÃO DA SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		
	SIM	NÃO
4) Você fica surpreendido quando descobre que suas expectativas sobre outras pessoas não coincidem com o que de fato acontece?		
5) Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?		
6) Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?		
7) Você acha difícil trabalhar com pessoas da sua equipe cujo nível educacional é diferente do seu?		
8) Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando um familiar ou um integrante da sua equipe está com um problema sério?		
9) Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou integrantes de sua equipe de projeto por comentários inofensivos, porém humorísticos sobre seu desempenho?		
10) Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge comentam que você não sabe lidar bem com suas emoções?		
11) Você frequentemente faz piadas ou usa do sarcasmo com os seus colaboradores ou seus amigos?		

## Inteligência Emocional é a nossa capacidade de reconhecer e regular emoções em nós mesmos e nos outros

MINIAVALIAÇÃO DA SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		
	SIM	NÃO
12) Você costuma “sair batendo o pé” das reuniões, batendo portas ou enviando <i>e-mails</i> raivosos, tudo porque as suas colocações não foram aceitas?		
13) Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus colaboradores, gerentes e patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?		
14) Seus conflitos com determinados indivíduos são constantes?		
15) Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz “sim” quando, na verdade, quer dizer “não”?		
16) As pessoas costumam sair da equipe de projeto quando ficam sabendo que você é o líder?		
17) Para você, comunicar-se com os outros é algo muito difícil?		
18) Fica surpreso quando a sua equipe não entende os objetivos do projeto que está sendo proposto?		
19) Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolverem?		
20) Você quer ser melhor no que se refere a estabelecer um carisma ou sua presença como líder?		

Tabela 1

Para se autoavaliar, conte o seu número total de respostas “**não**”. Quanto menor for este número, maiores e mais significativas são as oportunidades para **melhorar** a sua **inteligência emocional**, porém se o número estiver entre 17 e 20, você é quase um **minigênio emocional**, que faz parte de uma minoria de gerentes que sabe lidar com muita eficiência com as suas emoções e as dos outros.

Toda pessoa que aprender a reconhecer o valor das emoções e dos relacionamentos no local de trabalho terá um desempenho muito melhor. Diz o autor Anthony Mersino: “Quando consegui reconhecer o valor das emoções e dos relacionamentos no local de trabalho, tornei-me também consciente dos sentimentos e aprendi a confiar neles como uma importante fonte de informação. Também aprendi a identificar e admitir que me sentia irritado, temeroso ou feliz. Além disso, comecei a prestar atenção naquilo que as pessoas à minha volta estavam sentindo e a considerar esta informação ao tomar minhas decisões. Ao fazer isso, tornei-me capaz de gerenciar todos os meus projetos e liderar melhor as pessoas.

Aprendi a importância dos relacionamentos com os *stakeholders* (os interessados no meu projeto) e investi bem mais em relacionamentos com os colegas de trabalho, com os amigos e com os outros gestores-líderes. Assimilei de forma definitiva como os relacionamentos, e o apoio eram essenciais para o sucesso, em projetos de grande porte.

À medida que os meus relacionamentos começaram a amadurecer, aumentou também a minha capacidade de liderar outras pessoas. E os resultados foram impressionantes, pois aumentou em muito a minha eficácia como **gerente de projeto (GP)**.”

Não é nada fácil ser um bom GP. E a maioria dos GPs sente a necessidade de se destacar entre outros GPs. Portanto, caro leitor da *Qualimetria*, se você está se sentindo pressionado a competir, acredite, você não está sozinho!

A gestão de projetos é um campo muito competitivo. Uma saída para progredir como GP é, sem dúvida, uma melhor compreensão e domínio dos conceitos de IE.

Os GPs que dominam a IE podem desenvolver sua carreira, produzindo melhor e assumindo sempre projetos maiores e mais importantes. Na verdade, o sucesso em projetos complexos e de grande porte depende, em ampla escala, do nível de IE do GP. GPs que dominam a IE se destacam muito em relação aos outros GPs. Eles são capazes de conseguir mais com a mesma equipe, sobressaem-se mais em suas carreiras e sentem-se mais satisfeitos consigo mesmos e em seus relacionamentos com outras pessoas.

### Mas, afinal, o que significa inteligência emocional (IE)?

O termo inteligência emocional (IE) foi cunhado pelos psicólogos Peter Salovey e John D. Meyer, em 1990. E eles não imaginavam que mais tarde, em 1995, apareceria Daniel Goleman e usaria a expressão como título de seu livro *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*, que virou um *best-seller* comprado por mais de cinco milhões de pessoas.

Eles **definiram** a IE da seguinte forma: “É a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e os dos outros, fazendo a distinção entre eles e usando essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa.”

Daniel Goleman e o coautor Cary Cherniss declararam que IE, num sentido mais amplo, refere-se à “capacidade de reconhecer e regular emoções em nós e nos

outros”. Anthony Mersino, no seu livro, diz que para um GP ter IE significa “**conhecer e saber administrar as próprias emoções e as dos outros para melhorar o desempenho**”.

Cada um de nós tem algum nível de IE.

➔ A pergunta é: **como sabemos qual é esse nível?**

Certamente, seria conveniente se a IE fosse fácil de medir, assim como a altura ou o peso de uma pessoa. Infelizmente isso não acontece! Hoje em dia, existem inúmeras avaliações diferentes da IE, mais ou menos com questões semelhantes às do miniteste que você acabou de fazer.

Mesmo sendo difícil de medir, a boa notícia sobre IE é que, não importa como você está agora, a maioria dos especialistas concorda que ela pode ser aperfeiçoada e melhorada ao longo de toda a sua vida. E, ao melhorar a sua IE, não esqueça que isso tem efeito direto no progresso da sua carreira.

Qualquer que seja seu ponto de partida emocional, se você melhorar o seu nível de IE fará um trabalho melhor em qualquer área, inclusive na de gestão de projetos, o que significa realizar tarefas por intermédio de outras pessoas. E, como GPs, dependemos de outras pessoas para obter sucesso.

A IE ajuda os GPs para:

- ➔ desenvolver bons relacionamentos com os *stakeholders* que estão apoiando o projeto;
- ➔ antecipar e evitar esgotamentos;
- ➔ lidar com membros difíceis da equipe e gerenciar conflitos;
- ➔ incrementar as informações emocionais para tomar decisões melhores;

- ➔ comunicar-se de modo mais eficaz;
- ➔ criar um ambiente de trabalho positivo e um alto moral na equipe;
- ➔ criar uma visualização de cenário para objetivos compartilhados no projeto, com o intuito de atrair, inspirar e motivar a equipe de projeto.

Mesmo assim, a IE é frequentemente mal-entendida. O que tornou o livro de Goleman tão popular foram duas afirmações:

1ª) A IE pode ser bem mais importante em diversas situações que o quociente de inteligência (QI), que mede tradicionalmente o raciocínio lógico.

2ª) É possível melhorar significativamente e continuamente a IE de cada pessoa.

Sem dúvida, foram essas afirmações que se transformaram em manchete e fizeram a IE ser tão notada. Até hoje, lamentavelmente, existem muitas controvérsias entre os pesquisadores sobre o que são exatamente as **emoções**. Uma possível definição de emoção é: “Um estado mental que surge espontaneamente e não por meio de esforço consciente. Normalmente, é acompanhado de alterações fisiológicas. É, portanto, um sentimento como são as emoções de alegria, de tristeza, da reverência, do ódio e do amor.”

David E. Carlson, no seu livro *Counseling and Self-Esteem* (algo como *Recomendações e Autoestima*), usa seis palavras – *sad, angry, scared, happy, excited e tender* (triste, irado, amedrontado, feliz, animado e carinhoso), que ele resumiu no acrônimo SASHET – para poder entender uma ampla gama de emoções. (ver Figura 1)

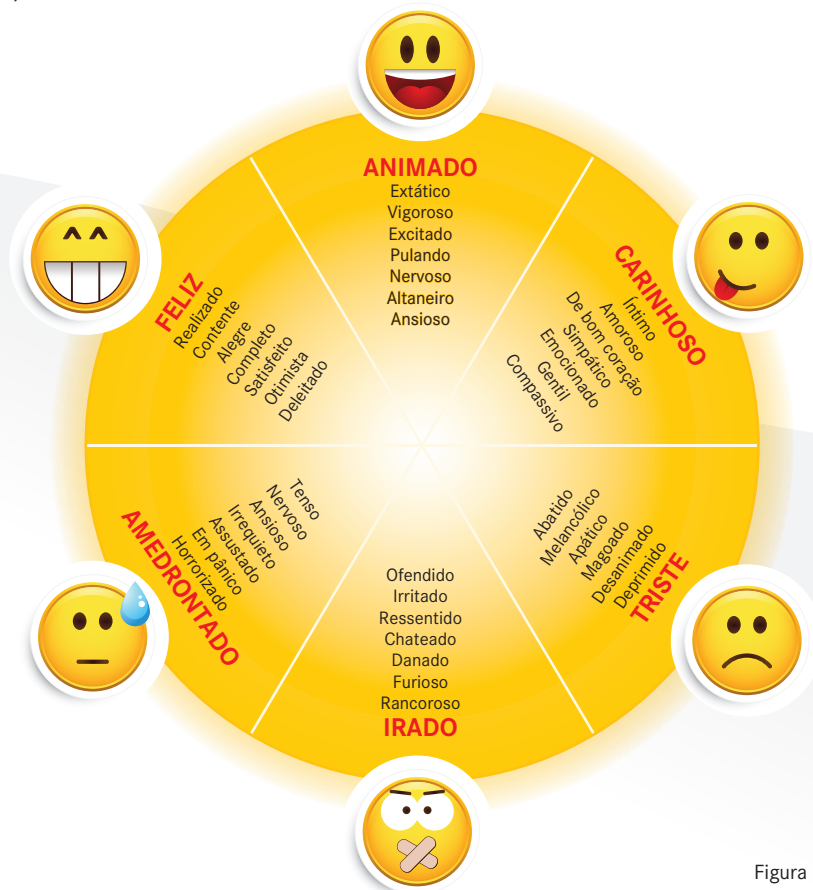
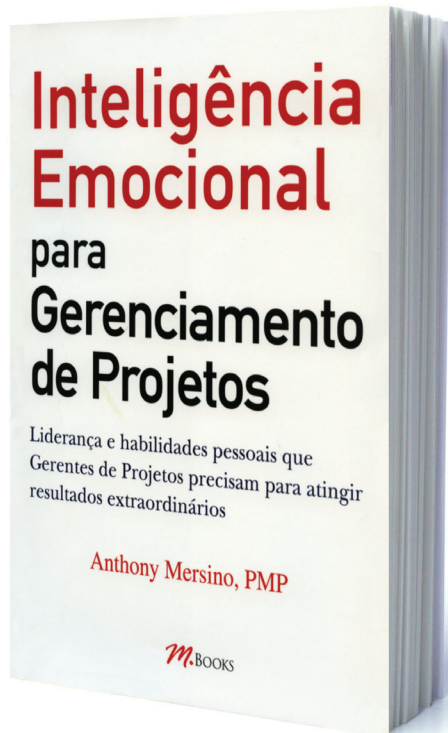


Figura 1 - Famílias SASHET de emoções.



Um livro rico em exemplos do mundo real e orientações e técnicas passo a passo para o leitor aumentar sua inteligência emocional.

Na Figura 1, estão estas seis palavras ligadas a sentimentos, bem como a gama de emoções que cada uma delas representa. A estrutura SASHET inclui três famílias de **emoções “negativas”**: **triste**, **irado** e **amedrontado**. Estas emoções só são negativas no sentido de serem percebidas como negativas, pois todas as emoções servem para nos fornecer dados sobre nós mesmos e sobre o ambiente à nossa volta. O simples fato de vivenciarmos emoções negativas, obviamente, não significa que nos sentimos negativos.

A estrutura SASHET inclui também três famílias de **emoções “positivas”**: **feliz**, **animado** e **carinhoso**. Usando a estrutura SASHET é que se pode aprender a distinguir entre os diversos grupos de emoções. Não é tão fundamental apontarmos com precisão as emoções exatas que estamos sentindo, porém é vital sabermos qual das famílias de sentimentos estamos vivenciando.

Anthony Mersino apresenta a sua estrutura de IE para a gestão de projetos, que tem **cinco domínios** fundamentais.

## 1º) Autoconsciência.

Autoconsciência significa entender a si mesmo e as suas emoções. Envolve as competências de autoconfiança emocional, autoavaliação acurada e autoconfiança.

A autoavaliação é o primeiro tijolo da IE. Até que sejamos capazes de entender como nos sentimos e possamos avaliar cuidadosamente nosso estado emocional, só entenderemos nossas emoções do ponto de vista intelectual. Precisamos ser capazes de entender as emoções em um nível visceral – **o que está de fato acontecendo conosco**.

A autoavaliação acurada inclui entendermos nossos pontos fortes e fracos e estarmos dispostos a explorar os dois lados sozinho, ou com outras pessoas. A autoconfiança é a capacidade de termos os pés no chão e estarmos confiantes em qualquer situação em que nos encontremos.

As emoções têm uma manifestação física em nossos corpos, e podemos usar essas sensações para reconhecer nossas emoções. O que sentimos emocionalmente se reflete no que sentimos fisicamente. Se você está com dificuldades para sentir uma emoção, ou não consegue definir o que está sentindo, use o seu corpo como uma dica.

Repare o que o seu corpo lhe indicará se você estiver:

- ➔ **Triste** - Seus músculos estão tensos no peito, os olhos cheios de água, sente uma sensação de frio, um nó ou aperto na garganta e vontade de chorar.
- ➔ **Irado** - Seu coração estará acelerado, há uma tensão no maxilar, os punhos ficam cerrados, surge uma pequena dor no estômago, uma sensação de calor, e a comunicação se dá aos gritos.
- ➔ **Amedrontado** - Seu coração está acelerado, a respiração é curta, há uma tensão no pescoço ou na nuca, um pouco de suor e sensação de frio.
- ➔ **Feliz** - O seu coração estará muito acelerado, os músculos relaxados e você dá muitos sorrisos e risadas.
- ➔ **Animado** - O coração fica acelerado, seus músculos mais tensos e você solta alguns gritinhos de alegria.
- ➔ **Carinhoso** - Os músculos ficam relaxados, surge um sentimento de aconchego, junto com a sensação de completude no peito, e você quer abraçar alguém.

Uma outra ferramenta que pode nos ajudar a ter mais autoconsciência é o conceito de sinais de alerta emocionais, entre os quais o humor inadequado, o sarcasmo, o comportamento passivo-agressivo, a hostilidade e o “papel de vítima”.

O **humor**, por exemplo, é usado por algumas pessoas como uma maneira de mascarar seus verdadeiros sentimentos de raiva ou de medo. Assim, quando uma pessoa está irada, pode decidir colocar alguém na berlinda, ou seja, ridicularizá-lo, numa tentativa de esquecer um pouco por que estava tão aborrecido.

Outras vezes, a pessoa que está triste procura atrair atenção para si, buscando arrancar uma risada sem graça dos outros. E ainda há casos que, devido ao medo de dizer a verdade, a pessoa solta uma pérola do seguinte tipo para reclamar de alguém que chegou atrasado: “Parece que o metrô não esperou por você hoje!”

O uso do sarcasmo é muito semelhante ao humor inadequado. Como exemplo de sarcasmo, considere quando você diz a um superior seu que “todo mundo achou a nova política de aprovação de despesas uma **excelente ideia**”, e depois completa dizendo que é “**brincadeirainha**”. A “brincadeirainha” é o ponto de exclamação que torna o sarcasmo e o humor inadequados, fáceis de serem identificados. Quando você diz “brincadeirainha”, está na realidade tentando dizer: “não fique com raiva de mim por dizer o que realmente sinto”.

## 2º) Autogerenciamento.

Com base no entendimento emocional que se conquista com a autoconsciência, deve-se administrar e orientar nosso estado emocional. Na realidade, o domínio do autogerenciamento inclui somente uma competência: o **autocontrole**.

O autocontrole é uma competência crítica, importante para qualquer pessoa. Todos nós já vivenciamos situações e nos envolvemos com pessoas que nos perturbaram e testaram nossa paciência.

O autocontrole é o que nos ajuda a manter a calma e não perder a cabeça. Um **colapso emocional** é uma resposta involuntária a uma situação emocional. Estamos “perdendo a cabeça” quando temos um colapso emocional. Por exemplo, a fúria no trânsito (ou na estrada) é uma forma extrema de colapso emocional. Indivíduos que se mostram furiosos enquanto dirigem um veículo tornam-se imprevisíveis e descontrolados. Apesar da fúria no trânsito passar às vezes despercebida em um ambiente de gestão de projetos, os colapsos emocionais acabam sempre emergindo.

O estresse e a tensão da vida diária podem causar colapsos emocionais. Um gatilho emocional é uma situação, um estímulo externo ou um evento ativador que nos torna vulneráveis ao colapso emocional. Os gatilhos não são necessariamente a causa do colapso, mas servem de catalisadores ou proporcionam terreno fértil para um colapso.

Adele Lynn, no seu livro *The EQ Difference: A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work (A Diferença do Quociente Emocional: Um Plano Poderoso para Fazer a Inteligência Emocional Funcionar)*, identificou os seguintes gatilhos emocionais:

- ➡ humores e atitudes de outras pessoas;
- ➡ preconceito ou prenúncio de evento negativo;
- ➡ fixação em problemas;
- ➡ palavras perigosas e “botões” acionadores de explosões emocionais;
- ➡ críticas e culpas;
- ➡ ambiente físico (barulhento, frio, sujo etc.);
- ➡ doença e cansaço.

## 3º) Consciência social.

A consciência social ocorre quando expandimos nossa consciência para incluir as emoções das pessoas à nossa volta. O domínio da consciência social inclui empatia,

consciência organizacional, ver outras pessoas com clareza e limites emocionais.

É de um autor desconhecido a frase: “**Não critique alguém até ter andado um quilômetro nos sapatos dele**”. Isto explica o que é empatia. A empatia é uma habilidade crítica para o gerenciamento de projetos e para líderes de todos os tipos, pois é a capacidade de entender e se relacionar aos sentimentos de outras pessoas, de se colocar no lugar dos outros.

Já a consciência organizacional é a capacidade de interpretar o contexto das emoções em uma organização. Inclui, assim, as regras e os valores formais e informais que direcionam cada empresa. Ver os outros com clareza é a capacidade de avaliar com acurácia e entender outras pessoas.

Como um GP, é importante ser capaz de entender e interpretar as emoções dos integrantes de sua equipe e de outros *stakeholders*. Por sua vez, os limites emocionais nos ajudam a entender onde terminamos e onde os outros começam.

Se tivermos um controle sólido dos limites, teremos maior possibilidade de nos impor e de dizer **não** quando devemos; teremos expectativas mais realistas dos outros e assumiremos a responsabilidade por nossas próprias emoções e ações, deixando os outros serem responsáveis pelas deles.

### ➡ Como você sabe que existem problemas de limites emocionais?

Quando ouve alguém da sua equipe lhe dizer: “Eu estava de bom humor até você destruí-lo!” O que na realidade esta pessoa está dizendo é que você não tem poder para controlar seus próprios humores e que você tem poder sobre como ela se sente. Portanto, um **limite emocional** é o ponto em que as emoções de uma pessoa terminam e as de outra começam.

Robert Frost escreveu: “Boas cercas fazem bons vizinhos”. É bem fácil entendermos o conceito de um limite emocional como uma cerca. Na vida real, os limites emocionais são menos visíveis.

Por exemplo: a que distância você pode ficar confortavelmente de pé perto de outra pessoa? A um metro de distância, meio metro? E em um elevador? Em um elevador muito cheio? Você já percebeu como as pessoas que estão em um elevador lotado ficam tentando ajustar a sua posição para maximizar seu espaço pessoal? Elas automaticamente vão se movendo mais para perto ou para longe das outras à medida que as pessoas entram e saem do elevador.

Pois é, os limites emocionais são bem difíceis de serem discernidos e é isso que torna complicado lidar com eles.

## 4º) Gestão de relacionamentos.

A gestão de relacionamentos significa usar a consciência de nossas próprias emoções e aquelas dos outros para conseguirmos relacionamentos sólidos, que serão úteis em nossos projetos.

## As emoções têm uma manifestação física em nossos corpos

Afinal, a execução de projetos quase sempre depende dos esforços de uma equipe. O domínio da gestão de relacionamentos inclui as competências de relacionamentos com *stakeholders*, desenvolvimento das pessoas e comunicação eficaz com as mesmas.

O relacionamento com os *stakeholders* inclui identificação, análise e gestão sistemática desse relacionamento, para cada projeto. Desenvolver outras pessoas requer que se faça um investimento no crescimento e no progresso daqueles com quem trabalhamos através do *feedback* (realimentação) e do *coaching* (orientação).

Por fim, dizer a verdade significa procurar maneiras responsáveis de sermos diretos e honestos nas nossas mensagens. Nem sempre é fácil dizer a verdade, como também é extremamente desagradável conviver com quem mente. Todos nós temos alguma história sobre quando dizer a verdade foi muito difícil, ocasião que nos tornou vulneráveis ou, mais do que isso, gerou sérios conflitos.

### 5º) Liderança da equipe.

A liderança da equipe significa ter as habilidades emocionais necessárias para comandar e orientar os times de projeto com eficácia. Isso inclui boa comunicação, gerenciamento de conflitos e liderança inspiracional.

Os GPs precisam ser ótimos comunicadores. Aliás, comunicações bem planejadas ajudam muito o GP a estabelecer o tom emocional da equipe. Já comunicações mal executadas podem disparar emoções negativas na equipe.

A competência de comunicação inclui a capacidade de administrar o clima emocional da equipe de projetos por intermédio de comunicação, bem como a capacidade de ser coerente em ações, comunicações em particular e comunicações em grupo.

Uma outra parte importante da gestão de projetos é o gerenciamento de conflitos. A competência de gerenciamento de conflitos não é nova, mas agora o foco deve estar nas maneiras de resolução dos conflitos no projeto, por meio da IE.

Finalmente, a liderança inspiracional trata de como os líderes da equipe de projeto precisam visualizar um cenário que envolva, motive e inspire a equipe.

Bem, caro leitor da *Qualimetria*, após a leitura deste editorial, ficou patente o importante papel e o valor das emoções no local de trabalho, bem como os diversos relacionamentos que influenciam a tomada de decisões e a execução do trabalho todo.

Certamente, se você também ler *Inteligência Emocional para o Gerenciamento de Projetos*, de Anthony Mersino, consolidará os seus conhecimentos sobre as ferramentas e a orientação que precisa seguir para levar a sua IE a um patamar mais elevado, com o que será um GP bem-sucedido, pois estará concluindo os seus projetos dentro do orçamento e muitos em tempo menor que o planejado.

E tudo isso vai acontecer porque você deu um salto, tornando-se um excelente GP, que sabe, com eficiência e eficácia interagir com as pessoas com quem trabalha, além de manter excelentes relacionamentos com os *stakeholders*.

