

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O IDEOGRAMA C.H.A.

Importante apoio aos projetos.

Resumo: O objetivo deste artigo é utilizar conceitos e fundamentos de inteligência emocional associados à filosofia do ideograma C.H.A. (Conhecimento, Habilidade e Atitude) em estratégias que visam a promover integração com os *stakeholders* (externos) do projeto e/ou promover mudanças no modelo atual de gestão do projeto junto aos *stakeholders* (internos) no intuito de atender a suas expectativas e desenvolver relacionamentos profundos e recompensadores que apoiem o projeto.

INTRODUÇÃO

Trabalhar com gestão no ambiente de projetos é bem desafiador; pois requer que gestores conheçam o produto (ou serviço) e o contexto do que será desenvolvido, além das técnicas de gestão de projetos. Porém esses são pré-requisitos básicos para o sucesso do projeto. É preciso incluir outra dimensão relevante nessa “receita de sucesso”, diretamente relacionada com habilidades interpessoais constituídas por diversos elementos muito “sutis”, que de certa maneira são óbvios – tão óbvios que muitas vezes são renegados ao segundo ou terceiro plano.

É interessante observar o caminho traçado por diversos gestores de projetos, em que muitos se esforçam para melhorar suas habilidades técnicas em gestão e trabalham arduamente para tentar “compensar” a falta de algumas habilidades interpessoais. Porém, faz-se necessário entender que não é possível compensar as lacunas em tais habilidades apenas com trabalho árduo em temas técnicos. É necessário compreender e dominar conceitos e práticas relacionados a habilidades interpessoais, as quais estão repletas de elementos emocionais que requerem a ativação de nossos “radares pessoais”.

A compreensão de tais habilidades e elementos ganhou nas últimas décadas o nome de **inteligência emocional**. Gestores que dominam a inteligência emocional são capazes de alcançar resultados melhores com a mesma equipe. Eles se sobressaem em suas carreiras, sentem-se mais satisfeitos com eles mesmos e

também nos relacionamentos com os outros. Mas afinal de contas, na prática, o que significa inteligência emocional?

O termo “inteligência emocional” foi concebido em 1990 por dois psicólogos, Peter Salovey e Jonh D. Mayer; porém o termo ganhou força e foi popularizado em 1995 por Daniel Goleman em seu livro *Inteligência emocional: a teoria que redefina o que é ser inteligente*.

Salovey e Mayer definem inteligência emocional 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**”. Num dos seus livros mais recentes, Goleman e Cary Cherniss definem inteligência emocional em sentido mais genérico: “**Capacidade de reconhecer e regular emoções em nós mesmos e nos outros**”.

Se os pesquisadores conseguem comprovar em anos de trabalho a efetividade da inteligência emocional e o quão saudável é sua utilização na vida em geral, por que não utilizá-la também no contexto da gestão de projetos?

Inteligência emocional na gestão de projetos

Segundo Mersino (2007), poucas são as referências escritas que conectam o tema inteligência emocional à gestão de projetos. Além disso, a maioria das pessoas inseridas no mundo de gestão de projetos entendem do tema inteligência emocional apenas no

nível conceitual. Tal resultado preocupa e chama a atenção se reconhecermos que gestão de projetos, em última instância, significa “realizar tarefas por intermédio de outras pessoas”. Portanto, o uso da inteligência emocional no ambiente de projetos pode contribuir em vários aspectos, entre eles:

1. Desenvolvimento de relacionamentos com *stakeholders* que apoiem os fatores de sucesso do projeto. Relacionamentos sólidos ajudam as pessoas em situações ou tempos difíceis e ajudam a angariar informações mais completas, disponibilizar apoio e corroborar decisões melhores;
2. Antecipação, eliminação ou redução de esgotamentos emocionais ao longo da vida do projeto. É possível vivenciar estresse em níveis significativos, o que pode levar as pessoas a diversas ações indesejáveis;
3. Gerenciamento de conflitos. Sistemáticamente, cada indivíduo afirma que os problemas vêm de fora, não conseguem enxergar sua contribuição, o que muitas vezes potencializa o problema;
4. Incremento de informações emocionais para tomada de decisões. As emoções fornecem um fluxo constante de informações sobre nós mesmos, membros da equipe e ambiente, além de serem capazes de proporcionar dados adicionais necessários para se tomar decisões melhores;
5. Aumento da eficácia das comunicações. Se entendermos bem os que estão a nossa volta, é possível escolher as palavras e as mensagens que transmitirão melhor as ideias e os argumentos adequados junto aos ouvintes;
6. Criação de um ambiente de trabalho positivo com potencial aumento da moral da equipe. Uma vez que se torna possível administrar de modo sistemático e proativo esse ambiente observam-se mais os resultados positivos planejados;
7. Criação de visualização do cenário e objetivos do projeto, atraindo, inspirando e motivando a equipe de projeto, pois nem sempre é fácil estabelecer compromissos e construir objetivos comuns em ambientes que requerem entender emoções e objetivos particulares a serem cumpridos dentro dos objetivos do projeto.

Além dessas contribuições existem três restrições básicas (Figura 1) em projetos que reforçam a aplicação da inteligência emocional na gestão de projetos. São elas:

- **CADA PROJETO É ÚNICO** – Constantemente os gestores de projeto vivenciarão mudanças de equipes, patrocinadores e *stakeholders*. Portanto, nesse ambiente é vital a cada início de um novo projeto avaliar, entender e administrar as emoções da equipe, de patrocinadores e *stakeholders* objetivando a construção de relacionamentos.
- **PROJETOS SÃO TEMPORÁRIOS** – Diferentemente do gerenciamento organizacional, os projetos têm início e fim, sem o “luxo” da melhoria incremental existente na rotina organizacional. Portanto é necessário buscar desenvolver relacionamentos sólidos e criar um ambiente positivo desde os primeiros momentos.
- **PODER E AUTORIDADE SÃO LIMITADOS** – Em quase a totalidade dos projetos, o gerente não tem poder e autoridade diretos ou plenos sobre os membros da equipe do projeto. Portanto, é necessário criar estratégias elaboradas para que os membros da equipe executem com maestria o trabalho e alcancem os resultados esperados.

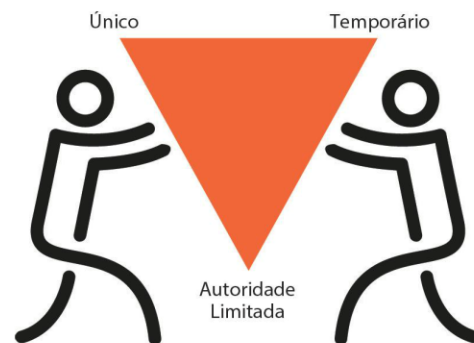


Figura 1 - Inteligência emocional nas restrições básicas do projeto.

Filosofia do ideograma C.H.A. como processo evolucionário para construção de relacionamentos

O ideograma C.H.A. é um acrônimo utilizado para expressar as palavras “conhecimento, habilidade e atitude”. Muito compartilhado por equipes de recursos humanos de organizações no intuito de servir aos líderes e gestores como balizador para determinar, em determinado ambiente ou contexto, quais elementos são relevantes na construção e interpretação de “competência”.

O conceito descreve os três elementos da seguinte forma:

- **Conhecimento:** é o saber conceitual ou teórico. Domínio de um determinado assunto (*know-how*) a respeito de algo que tenha valor em determinado ambiente e contexto.
- **Habilidade:** é o “saber fazer” ou a habilidade adquirida por meio da experiência. Prática efetiva do conhecimento adquirido.
- **Atitude:** traduz-se em querer e saber agir. Percepção voluntária (arbitrio próprio). Execução a partir da percepção natural (por conta própria) do ambiente somada à capacidade de produzir resultados reconhecidos.

Philippe Zarifian (sociólogo francês) define competência como **“Tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste num entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações”**.

Acredito que essa definição seja muito oportuna para o ambiente de gestão de projetos, pois para ▶

muitos gestores competência muitas das vezes é traduzida como “capacidade de resolver problemas”, ou seja, uma visão plenamente reativa (que pode ser utilizada para vida não corporativa). Porém, a definição deveria ser “capacidade de evitar problemas”, ou seja, ter um modelo mental preventivo desenvolvido à luz da competência analítica (colocar a “máquina analítica” em funcionamento) que seja capaz de melhorar a previsibilidade e regularidade referente aos resultados dos projetos.

A filosofia por trás do ideograma C.H.A. é uma visão simples e robusta que pode ser utilizada como base na construção de qualquer modelo de maturidade de relacionamento da gestão de projetos. Ela corrobora também com uma visão estruturante dos aspectos tácitos relacionados à introdução da inteligência emocional no projeto, como segue:

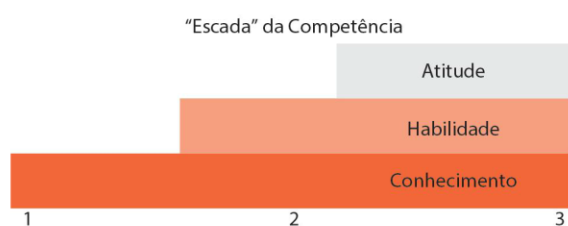


Figura 2 - Níveis de maturidade para Inteligência Emocional.

- **Conhecimento** – Pesquisar, descobrir e conhecer tudo que for possível sobre cada *stakeholder*. Quando em contato com ele, escutá-lo atentamente, ou seja, ouvi-lo prestando muita atenção.
- **Habilidade** – Entrar em estado de empatia com o *stakeholder*, ou seja, observá-lo atentamente (mensagens verbais ou corporais), incluindo o ambiente e contexto em que está inserido; imergir na compreensão de sua gama de interesses e construir conjuntamente experiências positivas durante o ciclo de vida do projeto.
- **Atitude** – Respeitar os interesses do *stakeholder*; desenvolver uma postura de humildade durante a evolução do relacionamento e ter espírito de gratidão quando o *stakeholder* também demonstrar compreensão na gama de interesses do projeto.

O ideograma C.H.A. pode ser adotado como um primeiro *checklist* de autoavaliação (Figura 2) em sua evolução de maturidade no exercício da inteligência emocional em projetos.

Se utilizarmos uma escada para fazer uma analogia com a evolução individual da inteligência emocional, podemos dizer que essa escada é diferente da convencional, em cuja meta é subir continuamente até obter a conquista do topo, sem olhar para trás, e no final é possível declarar que a missão foi concluída. Porém, na escada da inteligência emocional (Figura 2), quando conquistamos o primeiro degrau do conhecimento, a próxima missão é conquistar o segundo degrau, que é a habilidade ou

experiência. Entretanto, em conjunto com a busca das atitudes alinhadas ao ambiente e contexto, é preciso paralelamente retornar ao primeiro degrau do conhecimento, pois nunca será possível conquistar o conhecimento absoluto num mundo em que a humanidade evolui exponencialmente. Quando o último degrau for conquistado (no qual reside o aspecto afetivo ou humano da competência), é necessário descer a escada e começar tudo de novo, procurando entender que a inteligência emocional é um ciclo contínuo de aprendizagem. Usando uma analogia, é como tentar subir uma escada rolante programada para descer. Simplificando o modelo podemos dizer que as três etapas (degraus) da competência não são estanques, são interligadas. O uso efetivo da inteligência emocional está principalmente nas “frentes decifradas” entre cada elemento da competência.

METÓDO

Gestão de relacionamentos no ambiente de projetos

A inteligência emocional pode ser utilizada em diversos aspectos do gerenciamento de projetos, porém para o escopo deste artigo abordaremos questões voltadas à gestão de relacionamentos com os *stakeholders*. O objetivo principal do método aqui apresentado é estruturar um processo para sistematicamente desenvolver relacionamentos que contribuam para o sucesso do projeto, por meio dos seguintes passos:

1. Identificação dos stakeholders

Segundo o PMBOK, *stakeholders* do projeto são indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou término do projeto. Desse modo, é oportuno citar os *stakeholders* que podem causar grandes perturbações ao projeto. São aqueles que não foram identificados ou não tiveram a atenção adequada para construção de relacionamentos no momento oportuno. A ideia é que neste passo sejam identificados os principais *stakeholders* por categorias (ex: cliente, fornecedores, patrocinador, equipes, etc.), e na sequência detalhar os nomes específicos (pessoas) para cada categoria, pois assim será mais eficaz administrar os relacionamentos.

2. Coleta e análise de informações sobre os stakeholders

Neste passo o importante é voltar a atenção para a busca de informações de cada *stakeholder* (pessoa). Foram eleitas seis categorias de informações, entendidas como relevantes para análise e construção de estratégia de ações. Nota: vale a pena ressaltar que não existe a pretensão de que tal lista tenha completude. Se for relevante (para um contexto específico), sugere-se que a lista seja complementada ou alterada.

Seguem as categorias de informações:

a. Papel no projeto

Identificar qual o papel do *stakeholder* no projeto (ex: fornecedor, cliente, parceiro, governo, especialista, etc.)

b. Prioridade a ser dada ao *stakeholder*:

Identificar a prioridade relativa desse *stakeholder* com base em sua capacidade (poder) para afetar os resultados do projeto. O objetivo da classificação de prioridade é servir como balizador para concentrar esforços de relacionamento com o *stakeholder*. Normalmente, o tempo de gestor do projeto é limitado, tornando preciso concentrar esforços nos *stakeholders* de prioridade mais alta, sem ignorar os demais. A ideia é definir uma escala (ex: alta, média e baixa ou de 1 a 5).

c. Posicionamento do *stakeholder* em relação ao projeto

Identificar o julgamento de como o *stakeholder* percebe o projeto. O objetivo é entender o posicionamento dele em relação ao projeto e servir como balizador para concentrar esforços de relacionamento. A ideia é definir uma escala (ex: de intensidade: muito negativo (-5) a muito positivo (+5) ou positivo, negativo e neutro).

d. Objetivos do *stakeholder*

Identificar de forma direta ou indireta a gama de interesses do *stakeholder*, ou seja, descobrir o que ele deseja que o projeto “alcance” para ele no que se refere a metas pessoais (ex: carreira) e profissionais (ex: obter recursos, redução de custos, aumento de participação no mercado). O objetivo é entender os objetivos do *stakeholder* e como o projeto se relaciona a esses objetivos.

e. Fatos, paixões e áreas de interesse (conteúdo)

Identificar informações pessoais positivas com objetivo de obter uma imagem mais ampla da sua biografia e das paixões do *stakeholder* (ex: biografia do indivíduo, experiências em trabalhos anteriores, estilo de conflito, associação a certas organizações profissionais, equipes esportivas para as quais torce, etc.), para por meio disso descobrir elementos de sintonia ou simpatia que corroborem no estado de empatia.

f. Estilo de Comunicação (forma)

Identificar as formas preferidas de comunicação (ex: e-mail, sms, telefone, *conference call*, *face to face*, informal, formal, etc.), conteúdo, nível da mensagem (estratégico, tático ou operacional) e frequência (ex: receber as informações regularmente, somente quando houver problemas, somente para tomada de decisões preventivas, etc.) para o *stakeholder*. O objetivo é buscar o equilíbrio de proteção do tempo, tanto do *stakeholder* como do gerente do projeto: normalmente existe uma tensão entre a necessidade de encontrar-se e passar um tempo com o *stakeholder* e o desejo do *stakeholder* de proteger seu próprio tempo. Cabe lembrar que muitos *stakeholders* possuem vigias de seu tempo (ex: secretárias, administradores, assessores, etc.), aumentando ainda mais o desafio relacionado ao tempo

e à qualidade no envio e recebimento de mensagens.

Vale lembrar que na vida prática de um projeto essas informações não necessariamente precisam ser coletadas todas ao mesmo tempo. Depois de cada reunião periódica com os *stakeholders* é possível capturar sempre um pouco mais de informações sobre eles e atualizar a base de informações. É importante criar uma disciplina e gerar um hábito de atividade contínua na captura dessas informações ao longo da vida do projeto, pois além de aprender cada dia mais sobre o *stakeholder*; será necessário menos trabalho para manter o relacionamento.

3. Conexões emocionais e estratégias de relacionamentos (ações para desenvolvimento de relacionamentos)

Identificar, com base principalmente nas informações referentes a fatos, paixões e áreas de interesse e estilo de comunicação quais são as conexões emocionais possíveis e mais prováveis. Essas abordagens envolvem tanto o nível pessoal quanto o profissional. O objetivo é estabelecer um laço sincero e natural das partes na construção de um relacionamento agradável e harmonioso.

Para esse passo o importante é concluir as análises da fase anterior e desenvolver as ações práticas que efetivamente resultarão na construção do relacionamento. Isso significa identificar as áreas em que existem conexões emocionais com cada *stakeholder*; explorar estratégias de relacionamentos e desenvolver atividades que ajudarão a realizar essas estratégias. Esse é o momento de demonstrar que efetivamente foram entendidos os interesses e objetivos dos *stakeholders* e que daremos importância a esses objetivos em conjunto com as estratégias e ações que apoiem o projeto.

4. Administração contínua dos relacionamentos

As informações coletadas tornam-se uma estrutura e uma base para a administração do relacionamento constante. Portanto, é relevante desenvolver uma disciplina quanto à atenção contínua, pois o objetivo é ter relacionamentos profundos e recompensadores que apoiem o projeto.

Estudo de caso (simulação de cenário de projeto)

No intuito de simular o levantamento de dados do *stakeholder* no projeto, por meio dos seis passos apresentados, promoveu-se uma discussão em formato de mesa-redonda (reunião) num cenário hipotético de projeto. Três pessoas atuaram como GPs (gerentes de projeto) e juntos identificaram (nominalmente) seis pessoas conhecidas e de relacionamento comum entre elas para serem utilizadas na simulação em algum papel no projeto, no caso como: cliente, fornecedor, líder de equipe, parceiro, patrocinador e entidade regulamentadora. Como já dito anteriormente, para o levantamento de dados dos *stakeholders* normalmente são necessárias várias ▶



Figura 3 - Ilustração do brainstorm da simulação de mapeamento e análise para desenvolvimento de relacionamento com stakeholders.

pesquisas e interações ao longo do ciclo de vida do projeto para se obter um conjunto mínimo de dados que possam servir de base para análise e construção de estratégia de relacionamento. Porém, como desejávamos acelerar o levantamento de dados nessa simulação foram utilizados nomes de pessoas das quais já tínhamos conhecimento prévio e que assim poderiam alimentar as categorias de informações do método. As três pessoas que estavam simulando o papel de GP, conjuntamente, definiram qual nome (seis pessoas conhecidas) utilizariam em cada papel (cliente, fornecedor, líder de equipe, etc.). Em seguida, analisaram a prioridade a ser dada a cada stakeholder e seu posicionamento no projeto. Essas informações foram orientadas pelo

papel do stakeholder, pois para cada papel existem padrões estabelecidos da organização no que se refere a estratégias de negócio para relacionamento com entidades externas que facilitam o direcionamento dessas informações. Para as categorias de informações: objetivos do stakeholder; fatos, paixões e áreas de interesse; estilo de comunicação, foi executado um brainstorm (Figura 3) entre os três GPs utilizando o conhecimento prévio dos seis nomes reais utilizados na simulação. As informações do brainstorm foram todas capturadas via post-its e estruturadas em folha de flip-chat (A1).

Com o brainstorm concluído, a análise das informações para desenvolver as ações práticas que efetivamente resultariam na construção do relacionamento

foi executada separadamente por cada GP. A ideia era escolher entre as potenciais conexões emocionais (elencadas pelos três GPs) que naturalmente poderiam ser adotadas utilizando apenas os elementos já existentes e “compatíveis” em cada indivíduo stakeholder e indivíduo GP. O objetivo dessa ação foi garantir não serem necessários esforços adicionais para efetivar a conexão, e sim utilizar apenas elementos de conexão profissional ou pessoal já disponíveis em ambos.

Seguem alguns exemplos (randômicos) de ações simuladas tanto no nível pessoal quanto no nível profissional (GPs 1, 2 e 3).

- Conversas semanais por redes sociais sobre o status de desenvolvimento do projeto.
- Programação de almoço semanal sobre o status dos pacotes de trabalho.

- Conversas de corredor ou na sala, sempre direto e *on-line*.
- Conversas semanais por telefone.
- Reuniões mensais para apresentar o relatório de status e previsões do projeto.
- Telefonemas informais e reuniões periódicas.
- Reuniões periódicas com indicadores padronizados.
- Envio de *e-mails* com atualizações sempre que ocorrerem mudanças relevantes.
- Priorização de conversas rápidas e atualizações por telefone.
- Inclusão nos *happy hours* da equipe do projeto.
- Presença nas discussões históricas das situações.
- Reuniões periódicas informais.
- Reuniões e *e-mails* bem estruturados e claros (incluindo fatos e dados).
- Início de reuniões sempre com assuntos informais em temas de interesse.

RESULTADOS

Segundo os participantes da simulação o método contribuiu nos seguintes aspectos práticos:

- Trouxe a atenção e aumentou a sensibilidade para o tema;
- Contribuiu no critério de priorização (para uso do tempo) com relação aos *stakeholders* que trazem maiores impactos ao projeto;
- Definiu-se estratégia para uso mais produtivo do tempo e assertividade na comunicação perante o *stakeholder*;
- Desenvolveu-se mais sinergia entre os *stakeholders* e criou-se um ambiente agradável, cooperativo e de parceria;
- Houve reconhecimento de objetivos, fatos, paixões e áreas de interesse dos *stakeholders* para entender certas atitudes e comportamentos.
- Identificaram-se conexões emocionais que tornaram possível a criação de um relacionamento verdadeiro e duradouro.
- Definiram-se estratégias de comunicação que melhor atendam aos particulares de cada parte e com isso influenciar positivamente no andamento do projeto.

Reflexões muito importantes deixadas pelos participantes durante a simulação foram compartilhadas pelos seguintes pensamentos:

Quando a empresa reconhece e recompensa apenas a quali-

dade técnica das entregas, as *soft skills* são relegadas ao segundo plano em benefício do conhecimento técnico e, consequentemente, esse tipo de análise pode ser comprometido ou executado com baixo rendimento.

Para melhor aproveitamento da filosofia intrínseca à inteligência emocional, seria oportuno à organização (empresa) construir um sistema de capacitação que desenvolvesse aspectos de *soft skills* para pessoas que desempenham a função de gestão em projetos e, dessa forma, o método seria potencializado.

O uso inadequado do método, por pessoas que não tenham *soft skills* necessários, podem gerar experiências negativas e invalidar o conceito.

É oportuno o uso do método inicialmente até a priorização do *stakeholder* (passos a e b) e após resultados efetivos dessa experiência evoluir a maturidade das pessoas na utilização dos outros passos (c até f) disponibilizados pelo método.

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

Estamos vivendo na era das redes sociais virtuais que estão relacionadas a uma overdose de informações. Neste momento, é preciso calma para desenvolver reflexões e foco para potencializar resultados, a fim de calibrar nossos sentidos e lermos em cada pessoa as “trilhas de sua intimidade”, como dito pelo professor Werneck (2004).

Quando nos é dado um objetivo, no caso em projetos, somos demasiadamente racionais, utilizamos o lado esquerdo do cérebro, levando às últimas consequências suas características, e deixamos em segundo plano diversos elementos de conexões emocionais que estão do outro lado. As pessoas com as quais nos relacionamos na simplicidade da observação leem nossos gestos e percebem facilmente nossas ações, deduzindo sem teorias complexas se devem aumentar ou diminuir a confiança que nos depositam.

Decifra-me ou te devorarei – inscrição do pórtico da cidade de Tebas, na Grécia. Acredito que essa inscrição, no contexto deste trabalho, pode ser utilizada como uma reflexão para evoluirmos na busca constante da competência em sentir as pessoas, pois aquele que não for capaz de senti-las e manter as conexões estará mais vulnerável a ser “devorado”. ■



Wantuir Felipe

25 anos de experiência na indústria aeronáutica, sendo 15 anos em atividades de gestão de projetos. Conhecimento e experiência prática dos conceitos e fundamentos OGC, PMI, IPMA, Métodos Ágeis e Ciclo Deming. Atualmente consultor, mentor e responsável pela Organização & Métodos (PMO) em Gestão de Projetos (aplicação e orientação) no Desenvolvimento Integrado de Produto.

BIBLIOGRAFIA

- MERSINO, ANTHONY. Inteligência emocional para gerenciamento de projetos. M. Books, 2009.
- WERNECK, HAMILTON. Educar é sentir as pessoas. Ideias e Letras, 2004.