PRINCIA APARECIDA MORAIS PEREIRA

UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIA 360º PARA AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES DE PROJETO - ESTUDO DE CASO EMPRESA XYZ

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIA 360º PARA AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES DE PROJETO - ESTUDO DE CASO EMPRESA XYZ

elaborado por Princia Aparecida Morais Pereira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

_____

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

_____

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Princia Aparecida Morais Pereira, abaixo assinada, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP24-Curitiba (5/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/08/2011 a 05/04/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIA 360º PARA AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES DE PROJETO - ESTUDO DE CASO EMPRESA XYZ" é autêntico e original.

Curitiba, 05 de julho de 2013.

_____

Princia Aparecida Morais Pereira

Eu, Princia, dedico esta conquista a minha mãe Maria Antonieta, minhas irmãs Ana Clara e Maria Amália por toda força e apoio que me proporcionaram neste período e por entenderem as minhas ausências em alguns momentos, e ao meu pai Hélio, pelo grande apoio e exemplo de determinação e profissionalismo a quem eu me inspirei durante toda a minha vida.

Dedico aos meus sobrinhos Hélio Neto e Sofia por me proporcionarem muitos momentos de distração, carinho e alegrias, para que eu pudesse ter tranquilidade para concluir este trabalho.

Dedico este trabalho ao meu namorado Kleber por todo o amor e carinho dedicados a mim neste momento, ao Samuel, companheiro de muitos anos de minha vida por ter me incentivado a fazer este curso e me fazer perceber a minha aptidão pelo tema. Aos meus grandes amigos Eduardo e Kelly por todo o carinho, apoio e companheirismo que me proporcionaram em todos os momentos e principalmente nos difíceis. Ao meu grande amigo Juliano, por me proporcionar o apoio necessário para a finalização deste processo com o êxito pretendido.

Dedico, principalmente, a DEUS por estar ao meu lado em todos os momentos, pois sem ELE nada disso teria sido possível.

RESUMO

Cada vez mais se percebe a necessidade de se administrar e gerenciar as emoções para alcance dos objetivos profissionais. Para as funções de liderança, este controle se tornou imprescindível, a partir do momento que o gerente deve conhecer muito bem as suas emoções a fim de conseguir realizar com eficácia a gestão de equipes e de conflitos. Estudando-se a importância da inteligência emocional (IE) no ambiente de trabalho, entende-se que agir com o controle das emoções pode trazer diversas vantagens no dia a dia e na carreira, pois diariamente o profissional depara-se com situações novas, sendo necessário utilizar estas emoções de forma inteligente. A função do gerente de projetos é administrar, coordenar ou gerir um projeto aplicando-se competências técnicas, conhecimentos e habilidades para garantir que este obtenha sucesso. Assim, a utilização da IE, torna-se o grande diferencial para que o gerente de projeto seja um bom líder, a partir do momento que os projetos são executados por pessoas e estas devem estas motivadas a fim de que a equipe possa atingir o êxito almejado. Para que pudéssemos mensurar a IE dos gerentes de projeto de uma empresa do ramo financeiro da cidade de Curitiba, realizou-se uma miniavaliação baseada na metodologia 360º, a fim de verificar a percepção da equipe de projeto perante a IE dos gestores envolvidos. Desta forma, pode-se verificar que os lideres ainda necessitam desenvolver as emoções de forma a conseguir gerenciar melhor suas equipes. Por outro lado, estas emoções são percebidas quase em sua totalidade pela equipe de projeto, fazendo com que este seja um ponto importante para desenvolvimento dos lideres com foco nos objetivos a serem alcançados.

Palavras Chave: inteligência emocional, equipes de projeto, liderança, gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

Increasingly realize the need to administer and manage the emotions for achievement of professional goals. For leadership roles, this control has become essential, from the moment that the manager must know very well their emotions in order to accomplish effectively managing teams and conflict. Studying the importance of emotional intelligence (EI) in the workplace, it is understood that the act regulating emotions may offer several advantages in everyday life and career as a professional daily faced with new situations, being necessary to use these emotions intelligently. The role of the project manager is to administer, coordinate or manage a project applying technical expertise, knowledge and skills to ensure that it succeeds. Thus, the use of IE, it is the major difference that the project manager is a good leader, from the time that the projects are run by people, and they shall these motivated so that the team can achieve success desired. So that we could measure the EI of the project managers of a company's financial arm of the city of Curitiba, there was some evaluation test based methodology 360 in order to verify the perception of the project team before the IE of the managers involved. Thus, it can be seen that the leaders still need to develop the emotions in order to achieve better manage their teams. On the other hand, these emotions are perceived almost entirely by the project team, making this is an important point for the development of leaders focusing on the goals to be achieved.

Key Words: emotional intelligence, project teams, leadership, project management.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do Curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, pela convivência harmoniosa e compartilhamento de experiências, essenciais a consolidação do aprendizado acadêmico.

Aos professores do curso, em especial à professora Denise Basgal, que durante a trajetória me orientou, proporcionando todo este aprendizado.

“Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça aquilo que a maioria não faz”

Bill Gates

SUMÁRIO

RESUMO **5**

ABSTRACT **6**

1. INTRODUÇÃO **2**

2. DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA **3**

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO **3**

2.1.1 INTELIGÊNCIA 3

2.1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 4

2.1.3 GESTÃO DE PROJETOS 7

2.1.4 LIDERANÇA 8

2.1.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A GERENTES DE PROJETOS 11

2.2 METODOLOGIA **14**

2.2.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISEDOS RESULTADOS 15

3. CONCLUSÕES **20**

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS **21**

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **22**

6. APENDICE **24**

7. ANEXOS 40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura de inteligência emocional para gestão de projetos. **12**

Figura 2. Modelo hierarquia de necessidades **14**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe A 15

Quadro 2. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe B..... 16

Quadro 3. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe C..... 16

Quadro 4. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe D 16

LISTA DE TABELA

Tabela 1. Pontuação da Miniavaliação de Inteligência Emocional (Mersino, 2009). 17

1. INTRODUÇÃO

No atual mundo em que vivemos em razão da grande competitividade no mercado, dos rápidos avanços tecnológicos e das constantes mudanças no ambiente organizacional, torna-se cada vez mais necessária a administração e o controle das emoções para alcance dos objetivos.

Na gestão de projetos, as emoções geram valor e importância, uma vez que os relacionamentos tem influência significativa no modo de como o trabalho é realizado e nas decisões que são tomadas.

É importante ressaltar que os projetos são executados por pessoas, portanto a construção de relacionamentos positivos durante a iniciativa é um grande desafio para o gerente de projeto, que é o responsável por conduzir a equipe. Este, além da competência técnica, precisa possuir habilidades intrapessoais e interpessoais a fim de obter resultados de sucesso no seu papel de liderança.

Assim, a utilização da IE, torna-se o grande diferencial para que o gerente de projeto seja um bom líder, comunique-se de modo eficaz, desenvolva relacionamentos satisfatórios, mantenha motivada a sua equipe, utilize as informações emocionais para a tomada de melhores decisões e, assim, obtenha mais empenho das pessoas com as quais trabalha e atinja melhores resultados com menos esforço.

Baseando-se no conceito da metodologia 360 graus, o objetivo deste trabalho foi avaliar a inteligência emocional dos gerentes de projeto e mensurar a percepção destas habilidades emocionais pela equipe de trabalho.

2. DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo, com uma descrição dos tópicos abordados na pesquisa de campo, como: IE e sua aplicação no gerenciamento de projetos, liderança e gerenciamento de equipes. Além disso, será apresentada a metodologia utilizada, a pesquisa de campo, os resultados obtidos e sua análise.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 INTELIGÊNCIA

Inteligência é um assunto que vem sendo estudado por muitos pesquisadores ao longo dos anos a fim de se obter meios para mensurar esta habilidade em um indivíduo. Para que esta seja aferida é utilizado o quociente de inteligência (QI), desenvolvido por Albert Binet na década de 1920. O QI tem como base a capacidade lógico-matemática e é utilizado por grandes empresas, para selecionar as pessoas para as funções corretas (ABRANTES; FILHO; ALMEIDA, 2009). Este conceito começou a ser questionado a partir de 1950, quando surgiram críticas apontando outras capacidades importantes.

Em 1979, foi criado o “projeto Zero de Harvard” pelo professor Howard Gardner, dando origem à teoria das inteligências múltiplas. Assim, Gardner identificou sete inteligências humanas diferentes: Linguística, Lógico - Matemática, Cinestésica, Espacial, Musical, Interpessoal e Intrapessoal.

- Inteligência Linguística: diz respeito à habilidade de lidar de forma criativa com as palavras;
- Inteligência Lógico-Matemática: faz menção à capacidade de solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos, isto é, habilidades para o raciocínio dedutivo;

- Inteligência Cinestésica: faz referência à capacidade de utilizar seu próprio corpo de formas diferentes e hábeis;
- Inteligência Espacial: se refere à noção de espaço e direção;
- Inteligência Musical: relaciona à capacidade de organizar sons de modo criativo;
- Inteligência Interpessoal: faz referência à habilidade de compreender os outros, do modo como aceitar e conviver com o diferente;
- Inteligência Intrapessoal: diz respeito à capacidade de relaciona-se consigo mesmo, ou seja, o autoconhecimento, a habilidade de administrar seus sentimentos e emoções, a título de seus projetos (GARDNER, 2001).

2.1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A teoria da IE surgiu da necessidade de entendimento referente ao sucesso profissional obtido por indivíduos que não possuíam formação acadêmica exemplar e capacidade de raciocínio lógico matemático ideal se comparados a outros com Quociente de Inteligência (QI) alto e formação acadêmica satisfatória que apresentavam fracasso na sua carreira pessoal e profissional.

O termo "inteligência emocional" conhecido também como IE, foi discutido por estudiosos desde o principio da década de 80, apresentado pela primeira vez por Wayne Payne, mencionado em sua tese de doutorado, em 1985.

Reuven Bar-On, psicólogo, também na década de 80, propôs um modelo de IE, descrevendo-a como um corte transversal de Intercompetências emocionais e sociais, habilidades e comportamentos facilitadores de impacto inteligente.

Em 1990, John Mayer e Peter Salovey, Ph.D’s em Psicologia, desenvolveram um novo conceito, e este artigo foi publicado em uma pequena revista acadêmica e denominado “*Emotional Intelligence*”. Estes definiram a IE como: capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes

facilitam o pensamento e capacidade de entender as emoções e de regulá-las para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 1990)

O tema Inteligência Emocional ganhou consideração com a publicação da tese de Daniel Goleman, redator de Ciência do “The New York Times”, em 1995, com a publicação do livro “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente”. A obra com publicação nos Estados Unidos ganhou traduções em outras línguas e tornou-se um best-seller internacional. A partir desta data, os artigos sobre IE começaram a ser escritos com maior assiduidade. Com a popularização do termo, este passou a ser verbalizado por especialistas e não especialistas de diferentes áreas, como meio para se atingir o sucesso profissional e pessoal.

Goleman (2001) definiu a IE como: “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” Segundo ele, as capacidades básicas formam as cinco dimensões da IE: autopercepção, controle emocional, motivação, empatia e habilidades sociais.

Autopercepção: é o reconhecimento de suas próprias emoções (saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão) conhecendo seus pontos fortes e limitações (fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades) e possuir autoconfiança (ter certeza do próprio valor e capacidade). O uso da auto percepção ajuda a tomar as decisões de forma eficiente.

Autocontrole: é a habilidade de tratar os próprios sentimentos acomodando-os a situação. Também inclui ser flexível referente ao desempenho pessoal sentindo-se à vontade e aberto diante de novas ideias, enfoque e novas informações.

Automotivação: direcionar emoções para o objetivo estabelecido; ser capaz de colocar os sentimentos ao nosso serviço.

Empatia: reconhecer as emoções no outro e saber colocar-se no seu lugar; compreender o outro para uma melhor gestão das relações.

Habilidades sociais: aptidão e facilidade de relacionamento; está associado em parte com a capacidade empática, e é um fator críticos nas organizações (GOLEMAN, 2001).

As pessoas dotadas de IE costumam ser mais reverentes, assertivas, cooperativas, comunicativas, calmas, intuitivas, e gostam de assumir responsabilidades. Conhecem melhor as próprias limitações, conseguem rir de si mesmas, encaram a vida com maior otimismo, percebem e identificam os próprios sentimentos no momento em que eles estão ocorrendo. Aprendem a conduzir os próprios pensamentos, e como muitas emoções são reações físicas aos pensamentos, escolhem boa parte das emoções que vão sentir. Já, os indivíduos que não possuem essas habilidades podem causar grandes prejuízos dentro de uma corporação. (ROMANELLI, 2010).

Goleman destaca os componentes básicos e orientações comportamentais ao indivíduo:

autoconsciência: Observar-se e reconhecer os próprios sentimentos, formar um vocabulário para os sentimentos, saber a relação entre pensamentos, sentimentos e reações.

tomada de decisão pessoal: Examinar suas ações e conhecer as consequências delas, saber se uma decisão está sendo governada por pensamento ou sentimento.

lidar com sentimentos: Monitorar a conversa consigo mesmo para surpreender mensagens negativas como repreensões internas, compreender o que está por trás de um sentimento, encontrar meios de lidar com medos e ansiedades, ira e tristeza.

lidar com tensão: Aprender o valor de exercícios e métodos de relaxamento.

Empatia: Compreender os sentimentos e preocupações dos outros e adotar a perspectiva deles, reconhecer as diferenças no modo como as pessoas se sentem em relação a fatos e comportamentos.

comunicações: Falar efetivamente de sentimentos, tornar-se um bom ouvinte e perguntador, distinguir entre o que alguém faz ou diz e suas próprias reações ou julgamento a respeito, enviar mensagens do “Eu” em vez de culpar.

auto-revelação: Valorizar e construir confiança num relacionamento, saber quando é seguro arriscar-se a falar de seus sentimentos.

intuição: Identificar padrões em sua vida e reações emocionais, reconhecer padrões semelhantes nos outros.

auto aceitação: Sentir orgulho e ver-se numa luz positiva, reconhecer suas forças e fraquezas, ser capaz de rir de si mesmo.

responsabilidade pessoal: Assumir responsabilidade, reconhecer as consequências de suas decisões e ações, aceitar seus sentimentos e estados de espírito, ir até o fim nos compromissos.

assertividade: declarar suas preocupações e sentimentos sem ira nem passividade.

dinâmica de grupo: Cooperação, saber quando e como conduzir e ser conduzido.

soluções de conflitos: Saber lutar limpo com outras pessoas, adotar o modelo vencer/vencer para negociar acordo.

2.1.3 GESTÃO DE PROJETOS

As empresas com o intuito de melhorar seu desempenho para adquirir um diferencial competitivo, devido às exigências do mercado, estão buscando cada vez mais inovações. A empresa que está sempre reinventando, aprimorando seu negócio e focando no seu produto, serviço ou resultado exclusivo, é considerada uma empresa líder de mercado. É necessário desenvolver novas ideias e colocá-las em prática, realizando um bom planejamento, e o termo utilizado para isso é projeto (CESAR E SOUZA, 2008).

O “Project Management Institute” (PMI) tem como objetivo apresentar a definição das melhores práticas em projeto, sendo assim, criou o Guia PMBOK (“Project Management Book Of Knowledge”), que “identifica a soma do conjunto de conhecimentos à profissão de gerência de projetos”. (PMBOK, 2004, pg. 3).

O PMBOK define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, e gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus requisitos.

Sendo o projeto único, deve-se ter um começo e um fim bem definidos, eliminar-se a hipótese de que qualquer trabalho seja repetido. Normalmente é conduzido por pessoas, e tem o objetivo de atingir metas estabelecidas dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade.

O gerente de projeto é o responsável pela gestão do projeto e, consequentemente, pelo seu sucesso. Este deve ter sua competência reconhecida pelos demais interessados no projeto, deve ser proativo e ter autoridade tal que o permita dizer não quando for necessário.

O gerente de projetos deve possuir ao menos três grupos de competências: técnica, na área de atuação e de gestão. A competência técnica é formada pelas habilidades e conhecimentos nas melhores práticas de gerenciamento de projetos. A segunda competência está relacionada ao tipo de negócio ou projetos envolvidos, como: engenharia, tecnologia da informação, etc. A competência de gestão é comportamental e requer habilidades e atitudes que tornam o gerente de projeto um líder. (MAXIMIANO, 2008).

2.1.4 LIDERANÇA

A liderança é resultado de habilidades do gestor que se baseiam em características como: entender causas e objetivos, possuir atitudes de motivação e colaboração, atribuir a si responsabilidades e realizar alianças com equipe, pares e outras partes interessadas num objetivo convergente.

Segundo Hunter (2004, p.25), liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder de uma empresa deve incentivar seus colaboradores a trabalhar com o objetivo de atingir as metas propostas pela organização.

De acordo com Bittel (1982, p.40) “liderança é o artifício de fazer com que outras pessoas o sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que elas façam”. É importante o líder

ter autoridade, saber lidar com as pessoas e ter o respeito delas para que elas realmente o sigam e façam o que deve ser feito.

Bittel (1982, p.41) cita como atributos para uma boa liderança:

- Senso de missão: confiança em sua própria capacidade de liderança, amor e dedicação ao trabalho, às pessoas e à organização;
- Abnegação: disposição para rejeitar comodismos e capacidade de suportar os problemas inerentes da função;
- Bom caráter: ser honesto, enfrentar a realidade e situações difíceis, não temer as críticas, ser sincero e confiável;
- Competência na função: conhecer e estar familiarizado com o trabalho exercido e com a organização como um todo;
- Discernimento: distinguir o que é ou não importante, bom senso, tato e critério para analisar o futuro e planejar em função deste;
- Energia: um líder necessita chegar cedo e sair tarde do trabalho, sofre pressões de diversos problemas, e para enfrentá-los necessita de energia ilimitada, boa saúde e força moral.

De acordo com Cury (2008):

> [.....] “nunca seremos gestores plenos da emoção. Se atingíssemos tal grau de controle, as consequências seriam devastadoras, pois não precisaríamos de ninguém e realizaríamos nossos prazeres e satisfações isoladamente, sem nos relacionarmos com os demais. Em contraposição, se não nos preocupássemos com este processo de gestão da emoção as consequências seriam igualmente inquietantes. Há pessoas que deixam soltas as emoções como se não fossem capazes de controlá-las, se submetendo a alterações de humor. É preciso ter consciência de que o território emocional é muito valioso. Portanto, não devemos deixar que qualquer um o invada, que qualquer rejeição furte o prazer e a tranquilidade. Devemos trabalhar bem nossa emoção criando uma identidade forte. Em momentos tensos, deveríamos esperar que a tempestade emocional diminua, deixar respirar e refletir o tempo necessário para somente depois apontar os erros e tentar corrigir. Esta atitude reduzirá conflitos desnecessários”

(CURY, 2008).

Segundo Robbins (2005) os executivos não podem controlar as emoções dos seus colegas e subordinados, pois estas são parte integrante da natureza humana. Ele observa que estes cometem um erro ao ignorar elementos emocionais do comportamento organizacional ou mesmo ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional, afinal é impossível separar o lado racional do emocional no cotidiano, já que o segundo, em geral, afetará o primeiro. Cury (2008) afirma que é necessário primeiramente aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidarmos com a emoção dos que nos cercam. Afinal, como podemos entender os sentimentos dos outros se não sabemos lidar com os nossos?

Embora seja algo visivelmente complicado, ajudar as outras pessoas a se desenvolverem é uma das práticas mais gratificantes da IE: estimulá-las a aprender, crescer, serem mais produtivas e desenvolverem um relacionamento baseado na confiança e na lealdade. Essa capacidade cria uma organização equilibrada emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade (KOUZES, 1997).

Para Hunter (2004), o desafio para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados. Desafiar-nos para mudar os hábitos, o caráter, a natureza. Isso requer uma escolha e muito esforço. Ele destaca que é importante criar um ambiente seguro, em que as pessoas possam cometer erros sem terem medo de ser advertidas de forma agressiva. “Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se caráter, e nosso caráter torna-se nosso destino”. (HUNTER, 2004)

Segundo Santiago (2007), a liderança da equipe de projeto é o aspecto mais abrangente da estrutura da IE para o gerenciamento de projetos. Para uma gestão satisfatória, o líder deve conseguir as pessoas certas para sua equipe, desenvolver uma comunicação eficiente e eliminar os conflitos, assim como outros obstáculos para que se possam atingir os objetivos do projeto. Este é o desafio da liderança: tornar-se um líder eficaz. Eles precisam desenvolver habilidades para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. (SANTIAGO, 2007).

Algumas responsabilidades são comuns aos líderes. Isto inclui o aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos em grupo e individuais, o treinamento e a comunicação. Estes são elementos de ligação com os componentes externos, que incluem a administração superior, outras equipes internas, clientes e fornecedores. O líder eficaz busca a solução dos problemas, porém, na maioria dos casos em conjunto com sua equipe (SANTIAGO, 2007).

2.1.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A GERENTES DE PROJETOS

O controle e o domínio dos impulsos negativos emocionais como ansiedade, raiva e tristeza fazem com que o profissional tenha foco para incorporar o autoconhecimento, a autoconsciência e a empatia, e isso traz benefícios para a qualidade de vida e a produtividade da empresa. Para o gerente de projetos não é diferente, as emoções desempenham um papel muito importante, uma vez que o gerente de projetos geralmente se depara com situações novas, o que torna necessário fazer uso das emoções de forma inteligente, utilizando-as, ainda, para orientar o comportamento e o raciocínio tendo em vista a obtenção de melhores resultados.

A gestão de projetos é uma área muito competitiva, os gerentes precisam se destacar dentre outros, apresentando resultados satisfatórios, o que aumenta a pressão e consequentemente os problemas de relacionamento com os stakeholders do projeto.

O gerente de projetos que não utiliza a inteligência emocional como uma ferramenta a favor de sua gestão corre um sério risco de ver seus projetos fracassarem, afinal, como todo líder, este depende de pessoas para a realização das tarefas. Desta forma, o seu êxito acaba dependendo da equipe sendo esta imprescindível para a obtenção de sucesso.

Muitas foram às estruturas criadas para aplicação da inteligência emocional. Daniel Goleman (1995) adotou um modelo de estrutura de fácil compreensão e aplicação composta por quatro quadrantes. Dois deles representam a competência pessoal (eu) e os outros dois representam a competência social (outros).

Anthony Mersino apresentou uma estrutura mais completa, com o intuito de melhor atender às necessidades dos profissionais, sugerindo, que as áreas de competência a serem dominadas fossem: autoconsciência, autogerenciamento, consciência social, gestão de relacionamentos e liderança de equipe. (MERSINO, 2009).

5. Liderança da equipe • Comunicações	
3. Consciência social • - Empatia • - Consciência organizacional • - Vendo outras pessoas com clareza • - Limites emocionais	**4. Gestão de relacionamentos** • - Relacionamentos com stakeholders • - Desenvolvendo pessoas • - Dizer a verdade
1. Autoconsciência • - Autoconsciência emocional • - Auto-avaliação acurada • - Autoconfiança	**2. Autogerenciamento** • - Autocontrole

Fonte: Mersino (2009, p 32)

Figura 1. Estrutura de inteligência emocional para gestão de projetos.

Habilidades intrapessoais

Autoconsciência: consiste em entender a si mesmo e reconhecer suas emoções entendendo-as no momento presente, assim orientando a fazer as melhores escolhas, alterando assim os resultados. Ou seja, O GP precisa ser capaz de entender seus sentimentos e avaliar o seu estado emocional. A autoavaliação será importante para que ele possa entender os seus pontos fortes e fracos.

Autogerenciamento: é a consciência de sentimentos para nos gerenciar, sendo assim, podemos nos controlar e administrar nossas emoções, avaliando a melhor forma de externá-las de acordo com nossos objetivos.

Habilidades Interpessoais

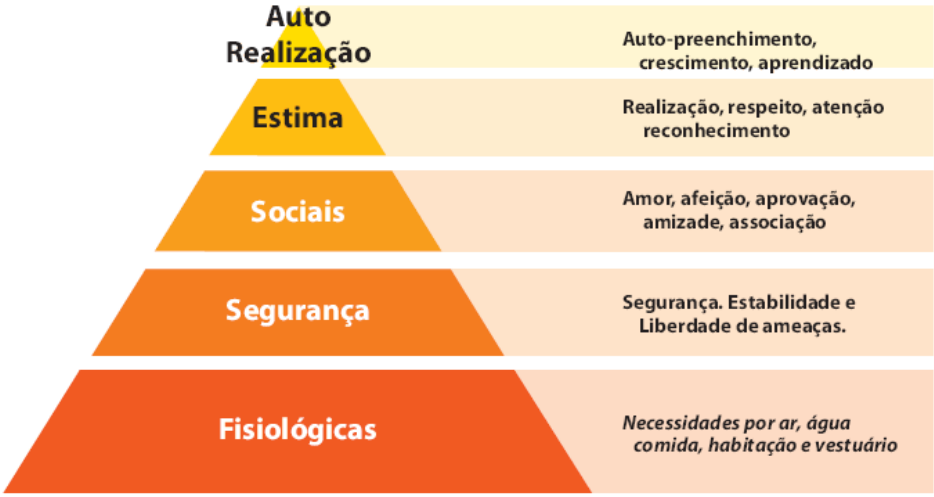
Consciência social: para Mersino (2009) consciência social é a capacidade de entender as emoções de outras pessoas, ou seja, é a capacidade de ler com precisão situações e pessoas, compreender e ter empatia com as emoções dessas pessoas. Simplificando, a empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, o que a torna uma habilidade indispensável para os GP's, pois ela é a capacidade de entender e se relacionar aos sentimentos de outras pessoas.

Gestão de relacionamentos: a consolidação da utilização da inteligência emocional para o gerente de projetos está na gestão de relacionamentos, que significa usar a consciência de suas emoções e as dos outros para construir relacionamentos sólidos, que serão úteis em seus projetos. Essa competência inclui a capacidade de entender e administrar o clima emocional da equipe de projeto por intermédio de comunicações, bem como a habilidade de ser coerente em ações, comunicações em particular e em grupo. (MERSINO, 2009)

Com inteligência emocional, conseguimos controlar nossas emoções, administrando a energia que vem junto com esta emoção, regulando esta energia de forma que consigamos expressar um comportamento que seja de acordo com nossos objetivos, e não por impulso reativo, o qual, na maioria das vezes, nos é prejudicial.

A boa notícia é que a IE pode ser adquirida e aprimorada através de leitura, terapia e treinamento. O desafio é identificar as fraquezas emocionais, modificando assim os comportamentos, controlando os efeitos, inicialmente de forma calculada, eliminado os efeitos indesejáveis, até que os efeitos desejáveis se tornem reações automáticas. (MERSINO, 2009)

A inteligência emocional é pré-requisito para o desenvolvimento de sua carreira, ao utilizá-la nos tornamos uma pessoa mais equilibrada no trato das emoções e sentimentos, facilitando assim o relacionamento com os colegas de trabalho. Este comportamento é facilmente explicado se analisarmos a pirâmide de hierarquia das necessidades, apresentada na Figura 2.



Fonte: Maslow (1954)

Figura 2– Modelo hierarquia de necessidades.

Segundo Maslow, quando uma necessidade for satisfeita, o ser humano terá a necessidade do próximo nível. Logo, indivíduos que não conseguem alcançar progressão na carreira, devem desenvolver suas deficiências. Normalmente as carências comportamentais ocorrem a partir do 3º nível da pirâmide (social) e requerem controle das emoções e sentimentos.

2.2 METODOLOGIA

Para este estudo, foram entrevistadas quatro equipes de projeto que atuam na Empresa XYZ do ramo financeiro, situada na cidade de Curitiba, Paraná.

Presente em 545 municípios brasileiros, a Empresa XYZ faz parte do Grupo XYZ, corporação internacional sediada em Londres e presente em 80 países e territórios.

A ferramenta utilizada para coleta de dados foi uma miniavaliação composta de 20 questões fechadas de caráter subjetivo (Mersino, 2009), a fim de se mensurar a IE dos GP's. Este questionário foi adaptado para que a equipe de projeto pudesse avaliar a IE de seu gerente.

Desta forma, utilizou-se a mesma metodologia aplicada na avaliação 360 graus devido ao confronto de percepções entre a auto avaliação do GP e o feedback de sua equipe.

Este estudo de caso foi realizado no mês de abril de 2013. Foi estabelecido um contato inicial com a equipe explicando-se o objetivo da pesquisa e enviando-se o questionário com um prazo estipulado para devolução de 2 dias. A partir deste momento, realizou-se a somatória de respostas negativas para que pudéssemos obter o resultado da avaliação e verificar a faixa de inteligência emocional do líder e a percepção de sua equipe. O modelo de avaliação realizada e os resultados da pesquisa encontram-se no anexo 1.

2.2.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISEDOS RESULTADOS

Para obtenção dos resultados da miniavaliação foram contabilizadas as respostas negativas, originando uma pontuação, conforme apresentada, nos Quadros 1,2,3 e 4.

Quadro 1. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe A

EQUIPE A								
GP	Membros da Equipe							Média da equipe
10	11	17	10	10	8	11	9	11

Quadro 2. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe B

EQUIPE B				
GP	Membros da Equipe			Média da equipe
13	16	19	13	16

Quadro 3. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe C

EQUIPE C							
GP	Membros da Equipe						Média da equipe
9	9	10	13	10	6	12	10

Quadro 4. Pontuação resultante da miniavaliação da Inteligência emocional realizada com o gerente de projeto- Equipe D

EQUIPE D					
GP	Membros da Equipe				Média da equipe
6	13	9	11	9	11

Para obtenção dos resultados foi utilizada a Tabela 1, que leva em consideração o total de respostas negativas.

Tabela 1. Pontuação da Miniavaliação de Inteligência Emocional (Mersino, 2009).

Pontuação	O que significa
17–20:	você está muito bem; faz parte da minoria de gestores que conhecem a inteligência emocional.
13–16:	você vai bem, mas pode melhorar em algumas áreas importantes.
7–12:	você tem algumas áreas fortes, mas também tem oportunidade de melhorar em outras. Um pouco de trabalho com a inteligência emocional o ajudará a trabalhar com mais coerência.
1–6:	você tem oportunidades significativas de melhorar sua inteligência emocional. Um investimento nessa área lhe dará um ótimo retorno de resultados de projetos e sucesso na carreira.

Equipe A

Analisando os resultados obtidos, verificou-se que a avaliação realizada com o GP da Equipe A gerou um resultado de 10 pontos, indicando que este GP tem algumas áreas fortes, mas também tem oportunidade de melhorar em outras. Um pouco de trabalho com a inteligência emocional o ajudará a trabalhar com mais coerência. A média de pontuação da avaliação do GP realizada pela equipe gerou uma somatória de 11 pontos, fazendo com que a percepção média da equipe sobre a Inteligência emocional do gerente esteja na mesma faixa do resultado apresentado pelo GP. Analisando a pontuação obtida por cada integrante da equipe, percebeu-se que apenas uma pessoa gerou um resultado diferenciado, somando 17 pontos, apresentando uma percepção de que o GP está muito bem e faz parte da minoria de gestores que conhecem a inteligência emocional.

Equipe B

Analisando os resultados referentes à Equipe B verificou-se que a avaliação realizada com o GP gerou um resultado de 13 pontos, indicando que este GP vai bem, mas pode melhorar em algumas áreas importantes. Já a média de pontuação da avaliação do GP realizada pela equipe gerou uma somatória de 16 pontos, fazendo com que a percepção média da equipe sobre a Inteligência emocional do gerente esteja na mesma faixa do resultado apresentado pelo GP. Analisando a pontuação obtida por cada integrante da equipe, percebeu-se que uma pessoa gerou um resultado diferenciado, somando 19 pontos, apresentando uma percepção de que o GP está muito bem e faz parte da minoria de gestores que conhecem a inteligência emocional.

Equipe C

Analisando os resultados obtidos, verificou-se que a avaliação realizada com o GP da Equipe C gerou um resultado de 9 pontos, indicando que este GP tem algumas áreas fortes, mas também tem oportunidade de melhorar em outras. Um pouco de trabalho com a inteligência emocional o ajudará a trabalhar com mais coerência. Já a média de pontuação da avaliação do GP realizada pela equipe gerou uma somatória de 10 pontos, fazendo com que a percepção média da equipe sobre a Inteligência emocional do gerente esteja na mesma faixa do resultado apresentado pelo GP. Analisando a pontuação obtida por cada integrante da equipe, percebeu-se que uma pessoa gerou um resultado diferenciado, somando 6 pontos, apresentando uma percepção de que o GP tem oportunidades significativas de melhorar sua inteligência emocional e um investimento nessa área lhe dará um ótimo retorno de resultados de projetos e sucesso na carreira. Já a entrevista realizada com outro membro da equipe gerou um resultado de 13 pontos, denotando que o GP está muito bem e faz parte da minoria de gestores que conhecem a inteligência emocional.

Equipe D

Analisando os resultados obtidos, verificou-se que a avaliação realizada com o GP da Equipe D gerou um resultado de 6 pontos, indicando que este GP tem oportunidades significativas de melhorar sua inteligência emocional. Um investimento nessa área lhe dará um ótimo retorno de resultados de projetos e sucesso na carreira. Já a média de pontuação da avaliação do GP realizada pela equipe gerou uma somatória de 11 pontos, fazendo com que a percepção média da equipe sobre a Inteligência emocional do gerente esteja acima da faixa do resultado apresentado pelo GP, indicando que este tem algumas áreas fortes, mas também tem oportunidade de melhorar em outras. Um pouco de trabalho com a inteligência emocional lhe ajudará a trabalhar com mais coerência.

Analisando a pontuação obtida por cada integrante da equipe, percebeu-se que uma pessoa gerou um resultado diferenciado, somando 13 pontos, apresentando uma percepção de que este GP vai bem, mas pode melhorar em algumas áreas importantes.

Verificando-se os resultados de ambas as equipes tem-se que a maioria dos gerentes entrevistados encontra-se numa faixa de pontuação que significa que estes têm algumas áreas fortes, mas também tem oportunidade de melhorar em outras e que um pouco de trabalho com a inteligência emocional os ajudará a trabalhar com mais coerência. A média geral de pontuação da avaliação do gerente pelas equipes foi coerente com a avaliação dos gerentes.

Analisando a amostra global dos resultados percebeu-se que a maioria dos gerentes de projeto possui uma inteligência emocional pouco desenvolvida, e isto é percebido pela equipe de projeto. Desta forma, verificou-se que as equipe de projeto conseguem perceber as características emocionais dos seus líderes com facilidade, o que pode representar uma desmotivação para as pessoas envolvidas, já que o gerente poderá vir a demonstrar claramente situações de raiva, tensão e medo, causando conflitos de cunho emocional nas relações interpessoais entre os membros liderados e podendo até refletir na confiança demonstrada pelo líder.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi mensurar a IE dos gerentes de projeto pela utilização de uma miniavaliação com questões fechadas e verificar a percepção desta pela equipe envolvida.

Analisando os resultados obtidos, percebeu-se que ainda, nos dias de hoje, a maioria dos gestores de projeto necessitam desenvolver as suas características emocionais e isto se torna imprescindível no gerenciamento de equipes eficazes, tornando-se um diferencial para que estes atinjam os objetivos esperados. Isto se torna um fator importante de sucesso para o líder já que foi verificado que a equipe consegue perceber com exatidão o estado emocional do seu gerente, o que pode vir a ser prejudicial para a motivação dos envolvidos e o trabalho em equipe, no caso da percepção de emoções negativas.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A partir do estudo realizado, percebeu-se que o campo da Inteligência Emocional é bem abrangente e pouco explorado, principalmente no que tange a área de projetos.

Entende-se que muitos estudos ainda se fazem necessários, o que torna relevante o aprofundamento nas áreas de psicologia e ciências sociais, para se dimensionar as características de personalidade essenciais para o desenvolvimento da IE do líder e propor ferramentas e metodologias para este fim. Desta forma, poder-se-iam verificar em quais estilos de liderança estão presentes os pontos fortes e fracos relacionados à IE.

Se analisarmos os resultados desta pesquisa com foco em cada indivíduo, poderíamos extrapolá-los a fim de avaliar a idade dos entrevistados, o sexo e a formação, o que nos levaria a outras constatações relevantes, como IE homem *versus* mulher, comparações entre faixas etárias entre outros. Desta forma se faz necessário pesquisar a liderança em outras áreas de aplicação, estudar as reações dos líderes a determinadas situações do dia-a-dia e propor meios para otimização do desempenho.

Também seria viável a aplicação deste estudo da IE voltado a técnicas de negociação e gerenciamento de conflitos, a fim de desenvolver a eficácia nos relacionamentos do líder com a equipe de projeto.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, J. FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. 2009. **O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial.** 11f. SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

BITTEL, Lester R. **Supervisão eficaz.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CARUSO, David R, SALOVEY, Peter. **Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e Administrando com Competência e Eficácia**. São Paulo: Editora M.Books, 2007.

CURY, Augusto**. O código da Inteligência.** São Paulo: Editora Ediouro 2008.

DINSMORE, Paul Campbel, **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos,** coordenação de Adriane CAVALIERI, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark 2003.

GARDNER, HOWARD. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, DANIEL. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 36 ª edição,1995.

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

HUNTER, James C**. O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, Publishers, 1954.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stefhem P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOVEY, PETER; MAYER, JOHN D. **Emotional Intelligence, Imagination Cognition, and Personality**. Volume 9, Nº 3. Amityville, NY: Baywood Publishing Co,1990.

SANTIAGO, Flavio Zola. 2007. **LIDERANÇA – características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais;** Universidade FUMEC, Belo Horizonte – Minas Gerais.

KOUZES JAMES M. BOSNER BARRY Z. **O desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Editora Campus,1997

www.reuvenbaron.org/about-reuven-baron/. Acessado em 15 de fevereiro de 2013.

www.incorporativa.com.br/ Acessado em 10 de março de 2013.

www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/5880/o-valor-da-inteligencia-emocional-nas-organizacoes-inteligentes.html/ Acessado em 12 de março de 2013.

6. APENDICE

O LIDER 360º E A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA INFLUENCIAR PESSOAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

Princia Aparecida Morais Pereira.[1]

RESUMO

O mercado globalizado atual se baseia em redes interligadas e interdependentes que evidenciam e valorizam as relações pessoais. Esta tendência coloca em destaque questões como o quociente emocional e as competências sociais, cada vez mais determinantes para o sucesso profissional, principalmente em se tratando de funções de liderança. Para que estes obtenham sucesso na carreira e êxito no desenvolvimento de suas relações com a equipe com foco nos objetivos da organização, não basta apenas ter um currículo excepcional com alto conhecimento técnico e conhecimentos de ferramentas de gestão. Estes necessitam aprender a gerenciar suas emoções com inteligência, a fim de conhecerem a si mesmo e desenvolver habilidades de gestão de relacionamentos trabalhando a influência e a motivação de pessoas nos diversos âmbitos da organização, não apenas na relação com seus subordinados. Para isto, a utilização da inteligência emocional (IE) se torna cada vez mais um diferencial no desenvolvimento de líderes eficazes.

---

[1] Aluna do curso de MBA de Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV; Graduada em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Paulista-UNIP- SP.

PALAVRAS CHAVE: inteligência emocional, liderança, emoção, gerentes de projeto, gestão de relacionamentos.

ABSTRACT:

The current global market is based on interconnected and interdependent that evidence and value personal relationships. This trend puts emphasis on issues such as emotional quotient and social skills increasingly crucial to professional success, especially when it comes to leadership roles. People to get success in career and success in developing its relations with the team focused on the goals of the organization, it is not enough to have an exceptional resume with high technical knowledge and knowledge management tools. They need to learn to manage your emotions intelligently in order to know yourself and develop management skills working relationships influence and motivation of people in different areas of the organization, not only in relation to their subordinates. For this, the use of emotional intelligence becomes increasingly a differentiator in developing effective leaders.

KEY WORDS: emotional Intelligence, leadership, emotion, project managers, managing relationships.

INTRODUÇÃO

A liderança é um assunto importante para os gestores devido ao papel fundamental que estes representam na eficácia do grupo e da organização. Nem todo gestor exerce um papel de liderança em uma organização, pois esta está ligada a condução, influência e motivação de indivíduos ou grupos de pessoas.

Liderar é o processo de conduzir pessoas, transformando-as em um grupo que gera resultados. Esta habilidade de motivar e influenciar pessoas, de forma ética e positiva, para que estas contribuam voluntariamente e com entusiasmo para o alcance dos objetivos da organização, não é uma tarefa simples, exige paciência, comprometimento, disciplina e humildade.

Para ser um líder de sucesso, se faz necessária à utilização da inteligência emocional tanto em seu ambiente profissional como no pessoal.

A IE segundo Weisinger é definida como:

"[...] simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados". (WEISINGER, 2001, p.14)

Esta habilidade se refere à identificação de nossas próprias emoções e seu gerenciamento, empatia e gestão de relacionamentos.

Nos tempos atuais, a função do líder está passando de simplesmente gerenciar equipes para influenciar pessoas em todos os âmbitos de relacionamento da organização. Este é o perfil do líder atual, o líder 360º.

O líder 360 graus é um integrador, constrói coalizões. Aglutina as pessoas quer seja na família, no clube, na vizinhança, no trabalho. Estimula e premia a colaboração entre pessoas de áreas diferentes. Obtém sinergia no todo de uma organização e também fora dela, somando forças. Administra relacionamentos e cria redes, fazendo com que naturalmente este motive as pessoas e criem-se seguidores de suas ideias.

REFERENCIAL TEORICO

GERENCIAMENTO E LIDERANÇA

A palavra gerenciar deriva da palavra italiana ‘maneggio’ que significa treinar um cavalo.

Segundo COVEY (2003) liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciar é uma visão dos métodos, o melhor modo de determinadas coisas. Liderança se resume em objetivos e metas e deve vir antes do gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os funcionários, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando dar subsídios aos colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

COVEY (2003) diz: “gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas”.

Atualmente, tem-se no mundo uma carência de líderes e a presença de vários gerentes. KOTLER (2002) identificou que este fato está relacionado à ênfase dada nas escolas e no trabalho, voltada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança. Isto se consolidou, pois para cada empreendedor do século XX, com papel de liderança necessitava-se existir centenas de gerentes para operar as companhias que os líderes haviam construído.

Conforme KOTLER (2002), o conceito de liderança não muda e nem mudará. A mudança está acontecendo nas funções de gerência onde é cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração, e também tenham capacidade de liderar. Os processos de transformação bem-sucedidos envolvem 80% de liderança e 20% de gerenciamento. Com o tempo, esta tendência será mais acentuada porque está diretamente relacionada com a globalização da economia e com as transformações observadas nos mercados econômicos.

LIDERANÇA

No passado os lideres eram abordados como tomadores de decisão e alocadores de recursos que exploravam o trabalho dos funcionários a favor da organização. Estes eram vistos como ferramentas para que o chefe atingisse os objetivos.

O líder atual desenvolve pessoas e constrói relacionamentos duradouros. Age com foco no seu poder pessoal e não de posição. A verdadeira forma de liderança é a influência e a motivação dos indivíduos com foco nas metas a serem atingidas. Na prática isto não acontece com tanta frequência. É preciso ser um John, personagem do livro “O Monge e o Executivo”, para reconhecer e fazer uma espécie de retiro para mudar seus hábitos. O hábito da “compaixão”, como comenta Dalai Lama, no livro “A Arte da Felicidade”, é um grande valor para iniciar a aprendizagem de se tornar um verdadeiro líder. O hábito da “humildade”, sendo autêntico sem arrogância. O hábito do “respeito” tratando o outro como uma pessoa única. E outros tantos hábitos que devem estar presentes em lideres para lidar com suas equipes.

Alguns estudiosos definiram a liderança como:

“Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”, (GEORGE R. TERRY).

> “Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”.
>
> (PRENTICE, W.H.C.).

> “A liderança é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas”.
>
> (GOLEMAN, 1998)

A liderança ocorre quando estes induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. O principal ponto da liderança é a forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores (MAXIMINIANO, 2004, p.289). Fica claro que a liderança acontece no processo interpessoal, onde um gerencia os outros com foco nos objetivos. Aquele que consegue realizar esta tarefa em várias situações distintas, e que consegue aliar seus valores e suas motivações com as dos liderados, é considerado um grande líder.

> Segundo Karkotli e Rocha [.....] "liderança é um caso especial de influência interpessoal em que uma pessoa ou grupo consegue fazer com que uma ou outra pessoa ou outro grupo faça o que ela estabelecer". Segundo Gil (2011, p.220), "liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados".
>
> (KARKOTLI; ROCHA, 2008, p.96)

Na visão de Gil (2002) o processo de liderança é bem complexo e pode ser dividido em várias abordagens, tendo quatro abordagens como as mais discutidas:

abordagem dos traços pessoais: parte do princípio que a pessoa já nasce líder. Embora esta teoria seja questionada, diversas empresas ainda adotam esta premissa. Um exemplo prático disto é o alto valor que se dá em um processo de seleção, em encontrar alguém com o perfil ideal, ao invés de treinar algum colaborador já inserido na empresa.

abordagem do comportamento: quando se percebeu que a eficácia do líder não estava ligada aos traços pessoais, mas sim ao comportamento dele diante das situações, os pesquisadores passaram a analisar sua forma de agir e de se comportar. Uma vez identificado que o comportamento pode ser aprendido, treinar os comportamentos dos líderes seria uma forma de obter melhores resultados.

abordagem situacional: percebe-se que não existe um estilo de liderança perfeito. Os líderes tem que ter a sensibilidade de perceber em quais situações determinado estilo de liderança se adapta melhor.

abordagem do poder e da influência: o poder de um líder é importante não só para influenciar subordinados, mas para influenciar colegas, superiores, fornecedores e clientes. Na perspectiva desta abordagem a liderança surge pelo uso de poder e influência exercidos por uma pessoa em um grupo.

Hunter (2004, p 96) disse que um bom líder tem algumas qualidades que devem ser observadas:

- Paciência: mostrar autocontrole;
- Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo;
- Humildade: ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância;
- Respeito: tratar as pessoas como se fossem importantes;
- Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros;
- Perdão: desistir de ressentimento quando enganado;
- Honestidade: ser livre de engano;
- Compromisso: ater-se às suas escolhas;
- Resultados (Serviço e Sacrifício): Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o bem para os outros.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NA LIDERANÇA

Anthony Mersino (2009) afirmou que o domínio das emoções leva ao sucesso como gerente de projeto. Ele realizou uma pesquisa em 2005 com mais de cem gerentes para determinar suas crenças e atitudes referentes à IE. A maioria dos gerentes de projeto entrevistados considerava que a IE era importante para o sucesso como GP e gostariam de aprender mais sobre o assunto, no entanto, estes não tinha muito conhecimento. Ambos

conheciam as técnicas de gerenciamento de projetos descritas no PMBOK e possuíam certificação PMP dentre outros conhecimentos técnicos. Mas todo este conhecimento não era suficiente para que estes se destacassem nas suas funções, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades interpessoais ou habilidades sutis, e esta estrutura é fornecida pela IE.

Na Psicologia, IE é um termo utilizado para designar a capacidade que envolve habilidades para motivar a si mesmo, controlar impulsos, manipular as emoções em situações usando-a para o seu favorecimento, levando ao sucesso.

A expressão “Inteligência Emocional” cresceu notoriamente com a publicação do livro “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente” por Daniel Goleman em 1995, mas esse termo era propósito de pesquisas pelos psicólogos, Peter Salovey e John D. Mayer já na década de 90. Salovey e Mayer definiram IE como: "a capacidade de perceber, exprimir a emoção e assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, saber regulá-la em si próprio e nos outros." (SALOVEY & MAYER, 1990).

Goleman afirma em seu livro que a IE é: “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” (GOLEMAN, 2001, p.337).

A segunda definição, proposta por Mayer e Salovey, é a original, atualmente discutida no meio científico, que caracteriza a IE como uma capacidade cognitiva (PRIMI, 2003).

Mais especificamente, na segunda perspectiva, esse conceito definiu-se como:

> “[....] a capacidade de perceber emoções; a capacidade de acessar e gerar emoções de tal forma a ajudar os processos de pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual
>
> (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2002a, p. 17).

Goleman (2001) classificou a IE em cinco capacidades. A primeira, **“autoconhecimento emocional”** diz respeito a reconhecer as próprias emoções e sentimentos, quando estes ocorrem. **“Controle emocional”** aponta como lidar com os próprios sentimentos, ligando-os a cada vivência. A **“automotivação”** conduz as emoções em prol de um objetivo ou realização pessoal. “**Reconhecimento de emoções em outras pessoas”**, e finalizando com a **“habilidade em relacionamentos interpessoais**”, que propõe às interações com outros indivíduos empregando competências sociais.

Apesar das diferenças entre as compreensões dos diversos autores as ideias destes são semelhantes quanto à integração da IE numa dimensão interna, relativa à compreensão das emoções e ao seu controle, e uma dimensão externa, referente à compreensão e regulação das emoções dos outros.

O LIDER 360º

A maioria dos gestores se classifica como líder 90 graus. Estes foram educados para liderar as pessoas que fazem parte da sua equipe, aquelas que se subordinam dentro da empresa onde trabalham. Aprendemos a focar para “dentro” e para “baixo”, como se a empresa tivesse paredes e como se seu capital intelectual fosse sinônimo do quadro de funcionários. A nova realidade empresarial está deixando claro que os resultados residem mais no “lado de fora” que no “lado de dentro” das empresas. A competitividade de uma empresa não é construída mais apenas dentro das suas paredes. Encontra-se também na sua conectividade com seus clientes, distribuidores, fornecedores, parceiros, formadores de opinião, investidores, legisladores, comunidade onde opera, enfim, com todos aqueles agentes da rede de criação de valor da empresa.

O líder 360 graus atua na liderança não só com sua equipe, mas com seus superiores e demais stakeholders envolvidos no processo. Exerce a liderança também fora da empresa, para cima e para os lados. Não influencia somente quem está do lado “de dentro” da empresa. Sabe

que precisa exercer a liderança perante clientes, parceiros e comunidades. Cuida de perto dos canais de distribuição de seus produtos e serviços. Necessita intervir em operações de seus fornecedores para que estes garantam o padrão de qualidade e custo requeridos para aumentar a competitividade de seu negócio. Influencia as associações no setor em que atua. Algumas vezes tem que articular com líderes comunitários para que a empresa exerça uma eficaz cidadania corporativa. Em poucas palavras, o líder 360 graus é um construtor de pontes entre a empresa e todos os stakeholders envolvidos no negócio, em vez de, como no passado, ser um construtor de paredes que separou a empresa dos seus clientes e isolou-a da sociedade. O líder 360 graus consegue liderar também para “cima”. Numa empresa, significa influenciar seu chefe, os diretores, o presidente, enfim, todos aqueles que, na escala de poder, ocupam posição hierárquica superior. Isso requer coragem, ousadia, iniciativa, criatividade. Significa levar propostas de decisões para esses escalões, em vez de esperar ordens prontas para serem implantadas.

O líder 360 graus é um integrador, constrói coalizões. Aglutina as pessoas quer seja na família, no clube, na vizinhança, no trabalho. Estimula e premia a colaboração entre pessoas de áreas diferentes. Obtém sinergia no todo de uma organização e também fora dela, somando forças. Administra relacionamentos e cria redes. (MAXWELL,2007)

METODOLOGIA

Este estudo se baseou na literatura a fim de se identificar o papel desempenhado pela liderança nas organizações ao longo do tempo.

Para conceituar o tema foram apresentadas algumas abordagens relacionadas à liderança e as característica importantes que se pretendem desenvolver nos líderes atuais, bem como a aplicação da IE no ambiente de trabalho destes gestores e seu poder de influência na organização .

O objetivo da pesquisa foi elencar qual o perfil de líder atual que as empresas estão buscando e a importância da inteligência emocional na execução das suas funções.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Percebe-se que, em 2003, Covey identificou as diferenças entre gerenciamento e liderança, destacando que nem sempre o gestor possui um papel de líder na organização. Neste momento, o líder tinha a função apenas de liderar sua equipe não estando preocupado com o restante dos stakeholders. Este líder era chamado de líder 90º, pois sua liderança estava voltada apenas aos seus subordinados.

Com o desenvolvimento de novos estudos voltados às características emocionais dos gestores, verificou-se que alguns deles tinham o poder de influenciar inclusive pessoas que não faziam parte de sua equipe, mas que acabavam se motivando a realizar atividades por vontade própria e beneficiando aquele líder.

Em 2007, John Maxwell definiu o conceito de líder 360º gerando uma nova visão de liderança influenciadora e motivadora, onde o líder exerce influência em todos os níveis da organização e fora dela, criando-se seguidores em todos os âmbitos do negócio, na sua família, grupo de amigos, entre outros.

Este novo líder atua onde é necessário, construindo pontes eficazes e superando a visão míope que os tinha condicionado a pensar na liderança como sinônimo de comandar equipes de subordinados.

A partir deste estudo, verificou-se a importância da utilização da inteligência emocional pelos líderes 360º, pois estes para influenciar pessoas em vários níveis e diversidades dentro da organização necessitam, em maior âmbito, desenvolver suas habilidades intrapessoais e interpessoais se comparados aos lideres 90º que apenas estão voltados ao seu próprio grupo funcional.

CONCLUSÃO

Conforme análise realizada, com a utilização da revisão bibliográfica, conclui-se que atualmente as empresas não procuram apenas um líder que consiga conciliar resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo-as a autonomia necessária para realizar seu trabalho, mas que, ao mesmo tempo, consiga influenciar pessoas em toda a organização e fora dela, em busca de um objetivo comum. Assim, deve-se ampliar a importância no desenvolvimento correto das características emocionais dos líderes na organização, pois estes agora tendem a influenciar todos os stakeholders envolvidos no processo, podendo gerar resultados satisfatórios e contribuir com a estratégia da empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.** São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. O que faz **um** *líder***? ("On what makes a leader"),** in: Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, J. P. Os Líderes Necessários: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXWELL, J. C.**O líder 360 º. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.**

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

PRENTICE, W. H. C. “**Understanding Leadership”**. Harvard Business Review Article. 2004. ZIEMER

PRIMI, R. **Inteligência: avanços nos modelos teóricos e nos instrumentos de medida. Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 2, n. 1, p. 67-77, jan./jun. 2003.

www.activetreinamento.com.br. *Acessado em 28 de abril de 2013.*

www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-entre-o-ideal-e-oreal/28993/. Acessado em 28 de abril de 2013.

www.empresario.com.br/orientador/edicoes/2001_03/sucesso/sucesso_txt_6.html. Acessado em 28 de abril de 2013.

www.portalcmc.com.br/lid_art36.htm. Acessado em 28 de abril de 2013.

www.rhcentral.com.br/blogs/gestaopessoas/default.asp?view=plink&id=309. Acessado em 28 de abril de 2013.

7. ANEXOS

Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	□	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	□
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	□
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

1º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	□	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	□
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

2º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	☐	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	☐	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	☐	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	☐	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	☐	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	☐	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	☐	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	☐	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	☐
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	☐
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	☐	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	☐	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	☐
17. Você acha difícil se comunicar?	☐	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	☐	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	☐	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	☐	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

3º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	☐
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	☐
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	☐
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	☐
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	☐	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	☐
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	☐	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	☐
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	☐	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	☐
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	☐	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	☐	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	☐	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	☐	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	☐
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	☐
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	☐
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	☐	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

4º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	□	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	□	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	□
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	□
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

5º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	□
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	□	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	□
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

6º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	□
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	□	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	□
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

7º Membro do Gerente da Equipe A

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	□
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	□	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	□	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	□
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

Gerente da Equipe B

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	☐
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	☐
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	☐	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	☐	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	☐
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	☐
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	☐	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	☐	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	☐	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	☐	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	☐	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	☐	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	☐	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	☐
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	☐	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	☐
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	☐
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

1º Membro do Gerente da Equipe B

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	□	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	□	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

2º Membro do Gerente da Equipe B

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	☐	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	☐
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	☐	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	☐	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	☐	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	☐	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	☐	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	☐	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	☐	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	☐	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	☐	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	☐	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	☐	■
17. Você acha difícil se comunicar?	☐	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	☐	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	☐	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	☐	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

3º Membro do Gerente da Equipe B

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	☐	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	☐	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	☐
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	☐
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	☐	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	☐	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	☐
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	☐
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	☐	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	☐	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	☐	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	☐
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	☐	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	☐
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	☐	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	☐	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	☐
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	□	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	□	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	□
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	□
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

1º Membro do Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	□
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	□
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

2º Membro do Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	□
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	□	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	□	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	□
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

3º Membro do Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	☐	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	☐	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	☐	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	☐	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	☐
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	☐
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	☐	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	☐
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	☐	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	☐	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	☐
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	☐	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	☐	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	☐
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	☐	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	☐
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	☐
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

4º Membro do Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	□	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	□
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	□
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

5º Membro do Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	□
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	□	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	□
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	□
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

6º Membro do Gerente da Equipe C

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	☐	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	☐
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	■	☐
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	☐	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	☐
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	☐	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	☐	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	☐
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	☐
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	☐
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	☐	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	☐
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	☐	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	☐
17. Você acha difícil se comunicar?	☐	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	☐	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	☐	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	☐	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

Gerente da Equipe D

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	□
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	□
17. Você acha difícil se comunicar?	■	□
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	□
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

1º Membro do Gerente da Equipe D

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	☐	■
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	☐	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	☐	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	☐	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	■	☐
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	☐	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	☐	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	☐	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	☐	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	☐	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	☐	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	☐
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	☐
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	☐	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	☐
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	☐
17. Você acha difícil se comunicar?	■	☐
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	☐
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	☐	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	☐	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

2º Membro do Gerente da Equipe D

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	□	■
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	□	■
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	■	□
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	□	■
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	■	□
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	■	□
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	□	■
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	□	■
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	□
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	■	□
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

3º Membro do Gerente da Equipe D

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	□	■
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	□	■
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	□	■
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	■	□
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	■	□
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	□	■
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	□	■
17. Você acha difícil se comunicar?	■	□
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	□
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	■	□
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

4º Membro do Gerente da Equipe D

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	■	□
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	■	□
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	■	□
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	□	■
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	□	■
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	□	■
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	■	□
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	■	□
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	■	□
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	□	■
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	■	□
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	□	■
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	□	■
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	□	■
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	■	□
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	■	□
17. Você acha difícil se comunicar?	■	□
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	■	□
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	□	■
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	□	■
TOTAL	___	___

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.