



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **A VISÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SOBRE O PROJETO DO TITANIC**

### *THE VIEW OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE TITANIC PROJECT*

**DANIELE LINS HÜLBNER**

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

**ROBERTA PEDRINI**

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

**ROBSON DIEGO LAMIM**

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

**SANDRO ROBERTO FERRARI**

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **A VISÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SOBRE O PROJETO DO TITANIC**

### **Objetivo do estudo**

O presente Relato Técnico objetivou identificar a relação das competências da Inteligência Emocional no Gerente do Projeto do Titanic.

### **Relevância/originalidade**

A relevância deste trabalho está no objeto de estudo, considerando que o Titanic foi o maior navio de cruzeiro do mundo no período entre 1910 e 1920 que, como qualquer grande projeto, envolvia, para seu desenvolvimento, um número expressivo de pessoas, de diversas áreas, incluindo empresários e especialistas.

### **Metodologia/abordagem**

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a abordagem metodológica qualitativa, com revisão de literatura narrativa e método de análise de ensaio-teórico, que permitiram aos autores a construção de conhecimento, correlacionando as teorias de projetos e inteligência emocional à um fato real.

### **Principais resultados**

O principal resultado foi identificar que gestores do projeto Titanic não possuíam desenvolvidas algumas das competências essenciais da inteligência emocional, sendo elas: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A contribuição teórica foi a utilização de um caso conhecido mundialmente como uma das maiores tragédias em alto mar, para aplicação da teoria da inteligência emocional nos líderes de projeto do Titanic, para identificar possíveis falhas humanas no seu desenvolvimento. Sugere-se a continuidade do estudo, ampliando para outros projetos na área náutica, com o objetivo de verificar se, nos projetos atuais, os gestores possuem desenvolvidas as competências da inteligência emocional.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Por fim, como contribuição para a gestão, observa-se que quando um gestor de projetos desenvolve as competências da inteligência emocional, estes tendem a encontrar habilidades de administrar seus impulsos e emoções direcionando a gestão para um processo de monitoramento e ajustes contínuos.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional, Gestores, Gestão de projeto, Titanic



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *THE VIEW OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE TITANIC PROJECT*

### **Study purpose**

This Technical Report aimed to identify the relationship of the skills of Emotional Intelligence in the Titanic Project Manager.

### **Relevance / originality**

The relevance of this article is in the object of study, considering that the Titanic was the largest cruise vessel in the world between 1910 and 1920 which like any other major project had involved, for its development, a significant number of people from different areas, including businessmen and experts.

### **Methodology / approach**

For the development of the research, it was used the qualitative methodological approach with review of narrative literature and method of analysis of theoretical essay, which allowed the authors to build knowledge correlating theories of projects and emotional intelligence to a real fact.

### **Main results**

The main result was to identify that managers of the Titanic project did not have developed some of the essential competencies of emotional intelligence, such as: self-awareness, self-management, social awareness and relationship management.

### **Theoretical / methodological contributions**

The theoretical contribution was the use of a case known worldwide as one of the greatest tragedies on the ocean, for the application of the theory of emotional intelligence in the project leaders of the Titanic, to identify possible human flaws in its development. It is suggested to continue the study expanding to other projects in the nautical area, with the aim of verifying whether in current projects, managers have developed emotional intelligence skills.

### **Social / management contributions**

Finally, as a contribution to management, it is observed that when a project manager develops emotional intelligence skills, they tend to find skills to manage their impulses and emotions, directing management towards a process of monitoring and continuous adjustments.

**Keywords:** Emotional intelligence, Managers, Project management, Titanic



### 1 Introdução

Saber controlar emoções é habilidade fundamental ao Gestor de Projetos - GP, pois uma de suas principais funções é liderar equipes, o que exige controle das suas próprias emoções, bem como de seus liderados.

Quando falamos em emoções, estas podem ser boas ou ruins, independente disso, se não controladas, interferem nas atividades dos membros das equipes.

A inteligência emocional surge como uma necessidade, pois gerenciar projetos significa que as tarefas serão realizadas por muitas pessoas e cada uma delas traz consigo uma gama de emoções que se não controladas, podem prejudicar o andamento de qualquer projeto.

Neste contexto, vislumbrou-se a possibilidade de estudar o projeto Titanic, que construiu o maior navio do mundo no período entre 1910 e 1920 no Reino Unido e que, como qualquer grande projeto, envolvia, para seu desenvolvimento, um número expressivo de pessoas, de diversas áreas, incluindo empresários e especialistas.

Deste modo, o objetivo deste estudo é identificar a relação das competências da Inteligência Emocional no Gerente do Projeto Titanic, tendo como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Quais as competências da Inteligência Emocional não foram utilizadas pelo Gerente do Projeto Titanic?

A justificativa para a realização do estudo baseia-se na importância da inteligência emocional no contexto empresarial, especialmente nas equipes que desenvolvem projetos.

Com base no problema de pesquisa, foi elaborada a seguinte estrutura para o desenvolvimento do presente artigo: 1) Introdução, que apresenta as linhas gerais do trabalho; 2) Abordagem Conceitual, que trata de Gestão de Projetos, Inteligência Emocional e a importância das duas temáticas estarem interligadas; 3) Abordagem Metodológica, que descreve o processo investigativo da pesquisa; 4) O caso Titanic, que relata as etapas do projeto, desde a sua concepção até o seu fim trágico, bem como correlaciona as competências da inteligência emocional mais latentes nos gestores do projeto Titanic; 5) Considerações Finais, que apresenta os principais elementos propostos ao longo da pesquisa, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros na área.

### 2 Referencial Teórico

Este capítulo se propõe a descrever as principais teorias que este trabalho compreende, para embasar e vincular as práticas propostas no mesmo. Portanto, a revisão de literatura deste trabalho está centrada nos seguintes temas principais: Gestão de projetos (2.1); Inteligência emocional (2.2) e a importância da inteligência emocional para os gestores de projeto (2.3).

#### 2.1 Gestão de projetos

Ter um projeto, para qualquer atividade, seja no âmbito pessoal ou profissional, é ferramenta fundamental para alcançar o sucesso. Isso pode ser considerado algo difícil de entender, mas segundo Carvalho e Rabechini (2015, p. 41) “gerenciar projeto é algo que fazemos cotidianamente em nossas vidas, embora nem sempre estejamos conscientes disso”.

Quando as empresas, independentemente do tamanho ou porte, se apropriam do gerenciamento de projetos para desenvolver novos serviços e/ou produtos, ou até mesmo para melhorar o que já oferecem, apresentam um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes. Nesse contexto, Campos e Marinho (2018, p. 44) afirmam que “o gerenciamento de projetos, se apresenta como uma alternativa inovadora no atendimento dos objetivos das



organizações e empresas, possibilitando-lhes maior competitividade e sucesso em seus serviços”.

Não é tarefa fácil implantar e seguir as metodologias de gestão de projetos em organizações, muitos profissionais são envolvidos e para que se tenha êxito nessa área é importante que haja o engajamento de todos. A institucionalização de gerenciamento de projetos nas empresas é um esforço contínuo que precisa de apoio não só dos executivos, mas também de todos os funcionários envolvidos (Carvalho & Rabechini, 2015, p. 13).

Nesse sentido, a quinta edição do Guia PMBOK (Project Management Institute [PMI], 2013), propõe uma metodologia para Gestão de Projetos composta por 5 grupos que integram 47 processos de gerenciamento, compondo um ciclo de vida para este esforço temporário de criação de um produto, serviço ou resultado único, sendo eles:

- **Iniciação:** refere-se à definição do novo projeto e suas respectivas autorizações, sobretudo são descritos uma declaração inicial do escopo do projeto.
- **Planejamento:** momento em que são refinados os objetos iniciais, e estabelecidos um curso de ação para alcançá-los por meio de documentos estruturados, como por exemplo cronograma e orçamentos.
- **Execução:** fase de execução do plano previamente estabelecido, coordenando recursos para integração do plano e suas expectativas.
- **Monitoramento e controle:** acompanhamento, análise e controle do desempenho do projeto, para identificar possíveis necessidades de mudança do plano.
- **Encerramento:** processo de verificação se as fases foram cumpridas conforme o plano, para então documentar o encerramento formal do projeto.

Para Silva e Sasso (2016), os projetos possuem um ciclo de vida definido, porém se caracterizam não só por sua temporalidade, mas como por sua singularidade, exigindo atributos e competências, não apenas técnicas, mas habilidades humanas dos gestores de projeto. Nesse sentido “é fundamental o investimento no projeto para que ele atinja um alto nível de maturidade, tendo em seus líderes o diferencial estratégico” (Dias, Perciuncula, Maffia, & Antonioli, 2017, p. 74).

O Guia PMBOK (PMI, 2013) transcreve sobre a importância da identificação do gerente de projetos já na etapa de inicialização, especialmente considerando que sua responsabilidade é garantir que o projeto se cumpra de maneira eficaz e eficiente com relação as exigências das partes interessadas e ao escopo do mesmo. Para tanto, o guia também orienta o perfil do gerente de projetos, que considera além das habilidades específicas ao escopo, competências de conhecimento, desempenho e pessoal.

Nesse sentido, os autores e o guia convergem no que tange que além de habilidades técnicas, os gestores de projetos possuam atributos como competências humanas, dentre elas as habilidades interpessoais, ao qual o Guia PMBOK (PMI, 2013), destaca a inteligência emocional especialmente para reduzir a tensão e aumentar a cooperação da equipe durante a execução do projeto. A seguir, conceituamos a inteligência emocional e discorreremos sobre sua importância para os líderes de projeto.

## 2.2 Inteligência emocional

Ao longo da história muitos estudiosos falaram sobre a inteligência emocional, mas em 1990 os psicólogos Salovey e Mayer apresentaram o tema a comunidade científica através de um artigo teórico. Inteligência emocional é a capacidade do indivíduo monitorar seus próprios



sentimentos, emoções e das outras pessoas, identificando e utilizando essas informações para guiar os próprios pensamentos e ações (Salovey & Mayer, 1990).

Vemos as emoções como respostas organizadas, cruzando as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo os fisiológicos, cognitivos, motivacionais e experimentais. As emoções surgem tipicamente em resposta a um evento, interno ou externo, que tem um significado positivo ou negado para o indivíduo (Salovey & Mayer, 1990).

Emoção, termo cujo significado preciso psicólogos e filósofos discutem há mais de um século. Em seu sentido mais literal, o Oxford English Dictionary define emoção como “qualquer ou perturbação da mente, sentimento, paixão; qualquer estado mental veemente ou excitado (Goleman, 1995)

A inteligência emocional é definida (Salovey & Mayer, 1990) como o subconjunto de inteligência social que inclui a capacidade de monitorar sentimentos e emoções, discriminar entre eles e usar essas informações para guiar seus pensamentos e ações.

O termo inteligência emocional parece um paradoxo para muitas pessoas. Afinal, emoções e inteligência estão frequentemente em desacordo. A natureza caótica da emoção significa que ela parece irrelevante, e talvez até ameaçadora, para o modo como pensamos, decidimos e trabalhamos (Caruso & Salovey, 2004).

Durante quase todo tempo (para algumas pessoas, o tempo todo), nossas emoções nos atendem bem e nos mobilizam para lidar com o que é mais importante na vida, permitindo-nos diversos tipos de satisfações (Ekman, 2011). Emoção se refere a um sentimento se seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos e uma gama de tendências a agir. Há centenas de emoções, justamente com suas combinações, variações, mutações e matizes. Nós nos emocionamos com tudo; não estamos sob o domínio das emoções todo o tempo. As emoções vão e vêm. Sentimos uma emoção em um momento e podemos não sentir em outro. Algumas pessoas são bem mais emocionais que outras, mas mesmo as pessoas mais emocionais têm momentos em que não sentem nenhuma emoção (Ekman, 2011).

A inteligência emocional exige que tenhamos acesso a nossas emoções, se não o tempo todo, certamente em momentos críticos (Caruso & Salovey, 2004).

É difícil não se comportar emocionalmente quando os riscos são altos, que é quando tendemos a sentir emoções fortes. Muitas vezes, nossas emoções são os melhores guias, direcionando-nos e dizendo o que é correto para a situação, mas isso nem sempre acontece (Ekman, 2011).

Ao longo da história e em todas as culturas, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e clareza diante de uma incerteza ou de uma ameaça, ou quando há um trabalho a ser feito. O líder age como guia emocional do grupo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Foram definidas pelos autores (Goleman et al., 2002) as competências de liderança segundo a visão da inteligência emocional, conforme apresentamos a seguir:

#### Autoconsciência:

- **Autoconsciência emocional:** Os líderes de elevada autoconsciência emocional mantêm-se em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos os afetam e ao seu desempenho profissional;
- **Auto avaliação precisa:** São líderes que conhecem bem suas limitações e seus pontos fortes e percebem com facilidade sob quais aspectos precisam aprimorar e são receptivos a críticas e feedbacks;



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- **Autoconfiança:** O conhecimento exato de suas capacidades permite que os líderes ajam dentro dos seus limites e aceitam de bom grado a missão difícil.

### Autogestão:

- **Autocontrole:** Os líderes dotados de bom autocontrole emocional encontram maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadores, até canalizá-los de forma mais proveitosa;
- **Transparência:** Os líderes que são transparentes põem seus valores em prática e assumem abertamente erros ou falhas;
- **Adaptabilidade:** São líderes capazes de lidar com várias demandas simultaneamente sem perder o foco ou energia;
- **Superação:** Estes líderes são pragmáticos, estabelecendo metas mensuráveis e desafiadoras. Conseguem calcular riscos de modo que seus objetivos sejam de grande valia;
- **Iniciativa:** É um líder dotado de um senso de eficácia. Aproveita as oportunidades ou as cria e tal líder não hesita em ultrapassar limites;
- **Otimismo:** Este líder suporta as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades e não ameaça.

### Consciência Social:

- **Empatia:** Os líderes empáticos conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhe permite perceber emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo;
- **Consciência organizacional:** O líder dotado de uma aguda consciência social tende a compreender as forças políticas em atividades na organização, assim como os valores básicos e regras subentendidas que regem o comportamento das pessoas ali dentro;
- **Serviço:** Esses líderes monitoram cuidadosamente a satisfação dos clientes, certificando-se de que estejam obtendo tudo de que precisam.

### Administração de relacionamentos:

- **Inspiração:** Os líderes inspiradores criam ressonância e instigam as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada;
- **Influência:** São líderes persuasivos e vão desde a encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar adesão de pessoas fundamentais;
- **Desenvolvimento dos demais:** São líderes que sabem como dar um feedback oportuno e construtivo e são mentores ou coaches naturais;
- **Catalisação de mudança:** Sabem reconhecer necessidade de transformação e encontram maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança;
- **Gerenciamento de conflitos:** São líderes com habilidade os sentimentos e ponde de vista de todos os lados e em seguida redirecionam a energia para um ideal comum;
- **Trabalho em equipe e colaboração:** São líderes que que inspiram os demais em um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo.

## 2.3 A importância da inteligência emocional para os gestores de projeto



Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções. Pouco importa o que os líderes se disponham a fazer, seja formular estratégias ou mobilizar equipes: o êxito vai depender de como o fazem. Ainda que acertem em tudo o mais, se os líderes fracassam na tarefa primordial de conduzir emoções na direção certa, nada que façam funcionará tão bem como poderia ou deveria funcionar (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018).

Liderança é um fenômeno que sempre chamou a atenção de pessoas pensantes. Estudiosos da natureza de comportamento humano sempre procuraram descobrir quais fatores interpessoais que levam pessoas a ter sucesso como líderes influentes, e quais fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte do grupo de liderados (Sugo et al., 2012).

Muitos gerentes de projetos, apesar de grandes da parte técnica, enfrentam sérios problemas nas relações pessoais, o que acaba por atrapalhar demais o desenvolvimento de seus projetos. Sabe-se que os parâmetros de avaliação dos profissionais no mercado mudaram. Atualmente tão importante quanto a formação e o conhecimento técnico do profissional e a maneira como esse gerente lida consigo e com os outros. Em outras palavras, grandes gerentes de projetos são contratados pelas competências técnicas e demitidos pelas competências pessoais (Oliveira, 2010).

A científica prova que o gerente de projetos preencha os requisitos que é a experiências em gestão de projetos é conferido em um exame que permite sua certificação, mas para ser verdadeiramente eficaz, o gerente precisa saber trabalhar com sua equipe, além de ser capaz de implementar projetos. É neste ponto que a inteligência emocional pode ajudar o profissional a melhorar o seu desempenho (Mersino, 2009 como citado em Oliveira, 2010).

O ponto de partida para o gerente de projetos utilizar sua inteligência emocional é reconhecer que gerenciar um projeto significa realizar tarefas por intermédio de outras pessoas. Esse é o primeiro passo, entender que um gerente depende de outras pessoas para obter sucesso em seus projetos (Oliveira, 2010).

A inteligência emocional ajuda os gerentes de projetos em (Mersino, 2009 como citado em Oliveira, 2010).

- Desenvolver bons relacionamentos com os stakeholders que estão apoiando o projeto;
- Antecipar e evitar esgotamento e possíveis desgastes de relacionamento com os envolvidos;
- Lidar com membros difíceis da equipe e gerenciar conflitos;
- Incrementar as informações emocionais para tomar decisões melhores;
- Comunicar-se de modo mais eficaz;
- Criar um ambiente de trabalho positivo e um alto moral na equipe;
- Criar uma visualização de cenário para objetivos compartilhados no projeto, com o intuito de atrair, inspirar e motivar a equipe de projeto.

Nas organizações modernas, essa tarefa emocional primordial, apesar de a esta altura ser em grande parte invisível, continua a se destacar entre os muitos trabalhos de liderança: dar uma direção positiva às emoções coletivas e dissipar a névoa criada por emoções tóxicas. Essa tarefa aplica-se à liderança em todos os lugares, da sala de reuniões ao chão de fábrica (Goleman et al., 2018).

A inteligência emocional exige que tenhamos acesso a nossas emoções, se não o tempo todo, certamente em momentos críticos (Caruso & Salovey, 2004).



Ao longo da história e em todas as culturas, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e clareza diante de uma incerteza ou de uma ameaça, ou quando há um trabalho a ser feito. O líder age como guia emocional do grupo (Goleman et al., 2018).

Quando o gerente de projeto aprender a lidar com suas emoções e reconhece as emoções das pessoas de sua equipe, as empresas teriam mais resultados, mas cabe ao próprio gerente desenvolver maneiras para lidar com suas emoções e as emoções dos membros de sua equipe.

### 3 Metodologia

A inspiração para a realização deste artigo deu-se após a leitura do trabalho de Cáceres e Sidhu (2015) que estudaram como a falta de competências gerenciais funcionam como icebergs em projetos. A partir do caso do Titanic, demonstram que apenas os aspectos metodológicos não são suficientes para lidar com a complexidade humana. Outros autores influentes foram Goleman (1995) e Goleman et al. (2002, 2018), que estabeleceram as competências de liderança segundo a visão da inteligência emocional.

Portanto neste artigo, buscou-se estudar o caso proposto por Cáceres e Sidhu (2015) com a intenção de identificar indícios da inteligência emocional estabelecidos por Goleman (1995) e Goleman et al. (2002, 2018), durante a execução do projeto do Titanic.

Considerando o objetivo deste estudo, a metodologia aplicada foi qualitativa em que “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, desenvolvendo conceitos e estudos de casos particulares que descrevem o significado de ações” (I. Lima, Teixeira, & J. Lima, 2017, p. 1689).

A revisão de literatura para coleta de dados é classificada como pesquisa narrativa, que descreve sobre um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual, com a qual se permite aos autores uma análise crítica e interpretativa (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). Buscou-se identificar na literatura existente (livros e artigos científicos), autores que apresentam estudos sobre Gestão de Projetos e Inteligência Emocional, temas principais desse estudo. O método de análise foi classificado como um ensaio-teórico que:

[...] consiste em exposição lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa, com alto nível de interpretação e julgamento pessoal, com maior liberdade por parte dos autores, no sentido de defender determinada posição sem que tenham que se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica (I. Lima et al., 2017, p. 1690)

Nesse sentido, uma pesquisa narrativa com método de ensaio-teórico, é considerada adequada neste estudo, pois permitem aos autores a construção de conhecimento, correlacionando as teorias de projetos e inteligência emocional estudadas à um fato real.

A busca na literatura ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2019 e foi realizada simultaneamente por quatro pesquisadores. Convencionou-se que o material utilizado para a confecção desse trabalho seria publicado no intervalo de 2014 a 2019, considerando um período máximo de 05 (cinco) anos. Entretanto, a base teórica clássica sobre Inteligência Emocional produzida com maior expressão foi nas décadas de 90 e 2000.

## 4 Resultados Obtidos e Análise

### 4.1 O caso Titanic



Nas décadas de 1910 e 1920, estava no auge a imigração de europeus para as Américas fugindo da fome e da pobreza. Isso representou um momento de oportunidades para as empresas de transporte de passageiros, entre elas a White Star, do Reino Unido (Cáceres & Sidhu, 2015).

A construção do RMS Titanic começou em 31 de março de 1909, quando o designer James Andrews lançou a primeira placa de quilha no Harland & Wol Shipyards em Belfast, Irlanda. O grande navio fazia parte da White Star Line, uma importante companhia de navegação britânica fundada em 1845 em Liverpool, Inglaterra. Em 1902, a White Star Line havia sido incorporada à International Mercantile Marine Company (IMM), que era uma empresa de transporte marítimo formada no início do século XX pelo industrial americano JP Morgan (Navin & Sears 1954 como citado em Asarta, Mixon, & Upadhyaya, 2018; Gittelman, 2012).

A White Star encontrava-se na urgência de melhorar sua rentabilidade num mercado altamente competitivo. A situação foi agravada pelo fato de seu principal concorrente, além de estar na frente quanto à velocidade dos navios, ter a vantagem comercial de atender a encomendas da coroa britânica. Nesse cenário, não podendo competir com velocidade, a decisão estratégica da White Star foi se diferenciar oferecendo uma experiência luxuosa nas viagens transatlânticas, e foi na implementação dessa estratégia que nasceu o projeto do Titanic (Cáceres & Sidhu, 2015).

Três anos e três milhões de rebites após a construção começar em 1909, em 10 de abril de 1912, o RMS Titanic zarpou sob o comando do capitão John Smith com 1.320 passageiros e 907 tripulantes em sua viagem inaugural de Southampton, Inglaterra, para Nova York (Navin & Sears 1954 como citado em Asarta et al., 2018; Gittelman, 2012).

A embarcação havia sido declarada inafundável e uma das principais conquistas tecnológicas de sua época e ofereceu uma demonstração prática de avanços técnicos na indústria da construção naval. Com suas dimensões maiores, poder e velocidade maiores do que outras embarcações, o Titanic ofereceu não apenas uma demonstração clara da capacidade técnica, mas também a altura do lazer e da ousadia. Esse navio era o ativo que poderia conectar dois continentes de maneira rápida, segura e tecnologicamente avançada e foi especialmente projetada para satisfazer uma ampla variedade de classes sociais (González, 2016). Optou-se por construir um navio menos seguro e mais lento, que permitia acomodar mais luxos, e foi exatamente essa a prioridade encomendada ao fabricante (Cáceres & Sidhu, 2015).

Os sponsors e líderes do projeto foram os próprios presidentes das empresas envolvidas: Bruce Ismay, presidente da White Star, operadora do Titanic, um homem poderoso e de personalidade forte; e Lord Pirrie, presidente da empresa fabricante do navio, a Harland and Wolff. Em seu interesse e sua urgência de construir o navio, obcecados pelo luxo como principal proposta de valor, Ismay e Pirrie exigiram que fosse reduzido o número de botes salva-vidas, entre outras razões, para favorecer a vista das varandas panorâmicas (Cáceres & Sidhu, 2015).

Havia em torno do Titanic uma atitude de excesso de confiança e arrogância que chegou ao ponto de considerar o navio tão seguro que nem precisaria de botes salva-vidas, pois não achavam provável um acidente acontecer. Falava-se inclusive que o Titanic era um salva-vidas e que poderia ajudar naufragos de outros navios (Cáceres & Sidhu, 2015).

Porém, cabe ressaltar que o design das anteparas não era verdadeiramente à prova d'água. O topo das anteparas se estendia apenas a alguns metros acima da linha d'água. Como seis das dezesseis comportas se romperam e começaram a inundar, o peso da água na proa puxou o navio para baixo até que as anteparas fossem completamente cobertas (Weeks, 2010). Ou seja, foi possível perceber que tentou-se desenvolver um projeto de navio, que fosse uma referência mundial de segurança naquela ocasião. Porém, alguns erros de execução do projeto, foi identificado, ocasionando uma tragédia. Um dos erros foi durante a execução da viagem,



algumas tensões surgiram entre as equipes. Os vigias do mastro não possuíam binóculos para poder monitorar as águas e identificar icebergs com antecedência. Essas ferramentas de trabalho estavam guardadas num armário de responsabilidade de um oficial que havia sido dispensado da tripulação um dia antes do navio zarpar. Essa alteração de último momento foi feita sem seguir o devido processo de transição de cargo e por essa razão as chaves do armário não foram entregues para o novo responsável. Quando o navio já estava no mar descobriu-se que as chaves ficaram em terra firme (Cáceres & Sidhu, 2015).

Os vigias poderiam ter tomado emprestados os binóculos dos oficiais, no entanto existia uma estrutura vertical e de segregação por categorias, o que os impedia de colaborar uns com os outros, esquecendo ambos os times de que se tratava de uma missão em comum, maior e mais importante que o escopo das suas respectivas tarefas (Cáceres & Sidhu, 2015).

Os proprietários do Titanic haviam contratado a Marconi International Marine Communication Company, Ltd. para fornecer "telegrafia sem fio" para o navio através do uso de dois sistemas de telégrafo sem fio; um para enviar e outro para receber. O contrato estipulava que "Marconi" forneceria mensagens sem fio gratuitas entre o navio, seus proprietários ou outros navios em relação à navegação, segurança ou negócios do navio. Em troca, o Titanic forneceria espaço e alimentação para as operadoras sem fio. A tecnologia sem fio da lacuna de centelha só havia sido inventada pela humanidade no início dos anos 1880 (Heinrich Hertz) e era bastante nova no mundo dos transportes marítimos. Muitos navios não tinham capacidade sem fio, embora houvesse aproximadamente 15 empresas tentando vender o hardware especializado e serviços de suporte aos operadores para navios e outros clientes. O Titanic também teve a sorte de ter dois operadores; a maioria dos navios tinha apenas um. Os operadores eram John George (Jack) Phillips, telegrafista sênior e Harold Sidney Bride, telegrafista júnior (Hoolihan, 2016).

O rádio ficou inoperante durante todo o dia e, ao ser restaurado, o operador Jack Phillips estava ocupado enviando mensagens de passageiros acumuladas ao longo do dia. O operador de rádio do navio SS Califórnia, Cyril Evans tentou avisar, às 23:00 hs, sobre uma vasta quantidade de gelo rumo ao Titanic; mas foi informado por Phillips, " Cale a boca! Cale a boca! Estou ocupado! Eu estou trabalhando na Corrida do Cabo "(a estação de retransmissão de mensagens) e assim, outra advertência crítica a respeito de iceberg não conseguiu chegar ao capitão do Titanic (Weeks, 2010).

Ao receber o aviso "Iceberg em frente!" do vigia Frederick Fleet, o Sexto Oficial James Moody informou a chamada ao primeiro-oficial William Murdoch. Murdoch imediatamente ordenou "tudo a bombordo" (virar à esquerda) e inversão completa dos motores". Esta foi uma tentativa de contornar o iceberg girando a proa do navio para apontar à esquerda, deixando o iceberg passar. Em seguida Murdoch ordenou "virar a popa". Como o motor central era uma turbina a vapor, ele teve que ser desligado ao invés de fazer a inversão de marcha, deixando assim, um pequeno leme com apenas o fluxo de água decorrente da velocidade de avanço do navio, velocidade a qual foi reduzida pela ordem "inversão completa". O enorme navio respondeu muito lentamente e colidiu com o primeiro terço do casco com o iceberg (Weeks, 2010).

Após o impacto com o iceberg, duas equipes foram escaladas para avaliar os danos. A primeira retornou após 10 minutos indicando que não havia danos sérios, provavelmente uma atitude de negação movida pela exagerada confiança na segurança do navio. O presidente da White Stars, preocupado com o futuro da empresa, não esperou o reporte da segunda equipe e considerou a avaliação dos danos como encerrada, passando a pressionar a aceleração do navio.

O capitão, quem realmente teria autoridade para tomar esse tipo de decisão, não quis questionar o homem poderoso que o havia colocado no cargo. Por causa disso, levou 16 minutos para aceitar que havia um problema e ordenar a preparação dos botes salva-vidas e evacuação



dos passageiros. Foi assim que começou o naufrágio que custou a vida de 1517 pessoas na maior tragédia naval em tempos de paz (Cáceres & Sidhu, 2015).

## **4.2 Competências da inteligência emocional dos gestores de projeto do Titanic**

As competências da inteligência emocional determinadas por (Goleman et al., 2002) mais latentes nos gestores de projeto do Titanic, são:

### **Autoconsciência**

Em nossa análise houve por parte dos gestores uma autoconsciência emocional no sentido de perceber que o seu maior concorrente estava se destacando no mercado com relação a velocidade nos navios e a vantagem comercial em atender as encomendas da coroa britânica. Percebendo a possibilidade de explorar um novo nicho de mercado os gerentes de projetos optaram por se diferenciar oferecendo uma experiência luxuosa nas viagens transatlânticas. Porém, faltou por parte dos gestores a autoconsciência no sentido das suas limitações técnicas e em relação ao tempo de execução do projeto, onde a cada atraso que ocorrera no projeto, eram dias a menos de testes no navio após a conclusão deste.

Identificamos também que a autoconfiança era grande ao longo do projeto, não só pelos gerentes de projeto, mas também por toda equipe, embora tivesse sendo gerenciada por pessoas competentes, este sentimento no projeto fazia com que alguns procedimentos básicos não fossem seguidos, e com vários atrasos, culminou também com que alguns procedimentos básicos de segurança fossem negligenciados por considerarem o projeto do navio infalível. A Autoconfiança no projeto do Titanic era tamanha que chegou a considerar que seria um navio tão seguro que não haveria a necessidade de botes salva vidas.

### **Autogestão**

Com relação a competência de autogestão os líderes do projeto Titanic em muitos momentos não tiveram controle emocional, agindo por impulso sem o mínimo de controle de suas emoções. Por este motivo a cada atraso no projeto por questões de tempo os procedimentos de segurança foram comprometidos. Em contra partida havia um alto otimismo por parte dos gestores contagiando toda equipe elevando o clima, do maior projeto naval da história e do navio mais luxuosos. Esse otimismo era baseado no projeto do Titanic, que naquela ocasião estava sendo considerado infundável, porém ocorrera que o design das anteparas não era verdadeiramente à prova d'água. O topo das anteparas se estendia apenas a alguns metros acima da linha d'água, o que na prática, fazia com que houvesse uma interação entre os porões do navio, podem sim, entrar água dentro de um porão e essa água passar para os demais porões.

### **Consciência Social**

A liderança dos gestores de projeto era muito autoritária, muito pelo fato de não ouvirem a opinião de especialistas na área e de ninguém da equipe, exigindo que fossem reduzidos a quantidade de botes salva vidas para que favorecesse a vista das varandas panorâmicas. Quando alguém da equipe tentava argumentar sobre questões técnicas os gestores não davam importância sobre o assunto seguindo com projeto a todo vapor. O alto custo do projeto e a possibilidade de falência da empresa da operadora do Titanic gerava uma preocupação não percebida pelos gestores do projeto, causando algumas questões importantes de relacionamento. Tentou-se fazer um projeto que fosse referência mundial, todavia alguns erros



de execução também foram percebidos mesmo após a entrega do referido navio, onde durante a travessia transoceânica os vigias de mastro não estavam portando binóculos com o intuito de monitorar a travessia e poder identificar possíveis icebergs com antecedência. Caso esse fato já não fosse suficiente, o motivo para os marinheiros não estarem com os binóculos foi em decorrência da alteração no último momento do antigo responsável pelo armário onde ficava os binóculos com o novo responsável, ou seja, não houve um processo de transição, fazendo com que as chaves ficassem em terra, impossibilitando a abertura do armário para coleta e uso deste equipamento tão importante para a época.

### **Administração de relacionamentos**

Durante a gestão de um projeto, o gestor deve ter ciência de como melhor administrar os relacionamentos, ser inspiração, ter influência sob os seus liderados, gerenciar conflitos, além do trabalho em equipe e colaboração mútua. Neste sentido, o Titanic continuou apresentando erros e falhas de execução após a entrega do navio. No que tange aos trabalhos dos operadores de rádios, faltou uma colaboração e trabalho em equipe, seja nos trabalhos internos, seja na interação com os demais navios. Naquela ocasião o sistema de rádio havia ficado inoperante em boa parte do dia, e após o retorno havia um acúmulo de mensagens a ser enviada. Considerando que o operador estava assoberbado, não demonstrou interesse ao receber uma importante mensagem de um operador de outro navio acerca da quantidade de gelo que estavam circulando na rota do Titanic. Como não houve trabalho em equipe e demora na informação repassada ao comando do navio, acabou gerando uma das maiores tragédias marítimas da história da humanidade.

### **5 Conclusões/Considerações finais**

Fazer a gestão de projetos é fundamental para minimizar possíveis problemas de modo a necessidade de seguir as metodologias estabelecidas para este tema. A Inteligência emocional é o modo como lidamos com nossas emoções e das outras pessoas, para tanto é importante que um gerente de projetos saiba lidar com questões emocionais para administrar conflitos, crises e problemas pessoais com a equipe.

Para a época 1909 não havia estudos profundos sobre gestão de projetos e inteligência emocional, diante deste fato alguns erros no projeto do Titanic poderiam ter sido evitados, pois tudo o que os gestores de projetos conseguiam era a base da pressão, havia pouca liderança, muito otimismo e excesso de confiança por partes dos gestores.

Em nossa análise identificamos que os gestores do projeto Titanic não possuíam desenvolvidas as competências da inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos.

A contribuição teórica foi a utilização de um caso conhecido mundialmente como uma das maiores tragédias em alto mar, para aplicação da teoria da inteligência emocional nos líderes de projeto do Titanic, para identificar possíveis falhas humanas no seu desenvolvimento. Como recomendação podem ser realizadas mais pesquisas sobre o tema fazendo uma correlação com projetos navais atuais, através de pesquisas de campo com gestores de projetos de embarcações para identificar se estes nos dias de hoje possuem desenvolvidas todas as competências da inteligência emocional.

Por fim, como contribuição para a gestão, observa-se que quando um gestor de projetos desenvolve as competências da inteligência emocional, estes tendem a encontrar habilidades de administrar seus impulsos e emoções direcionando a gestão para um processo de



monitoramento e ajustes contínuos. Também desenvolvem habilidades para lidar com as pessoas através da competência da consciência social e administração de relacionamentos.

## 6 Referências

Asarta, C. J., Mixon, F. G., & Upadhyaya, K. P. (2018). Multiple product qualities in monopoly: sailing the RMS Titanic into the economics classroom. *Journal of Economic Education*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1080e/00220485.2018.1438862>

Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>

Cáceres, L., & Sidhu, R. (2015). Os icebergs em projetos: faltam competências gerenciais. *Revista Mundo Project Management*, 11(62), 50–55.

Campos, L. M. G., & Marinho, M. L. M. (2018). Tendências na gestão de projetos, desafios e impactos no Campo. *Exacta*, 16(3), 43–56. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n3.7549>

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R., Jr. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (4th ed.). São Paulo: Atlas.

Dias, D. S., Perciuncula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. *Revista de Gestão e Projetos*, 08(01), 72–89. <https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.486>

Ekman, P. (2011). *A linguagem das emoções: revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor*. São Paulo: Lua de Papel.

Gittelman, S. H. (2012). *J.P. Morgan and the transportation kings: the titanic and other disasters*. New Jersey: University Press of America.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva.

González, J. (2016). Size, wisdom, and uneasiness: further reflections on the loss of the Titanic and Conrad's "some reflexions." *Conradian*, 41(2), 320.



Hoolihan, D. D. (2016). Titanic, Marconi's "wireless telegraphers" and the U. S. radio act of 1912. *IEEE Electromagnetic Compatibility Magazine*, 5(1), 35–37. <https://doi.org/10.1109/MEMC.2016.7477129>

Lima, I. M., Teixeira, M. do R. F., & Lima, J. J. de M. (2017). Competências técnicas para gestores de projetos de cooperação científica e tecnológica de instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa. *Anais Do Congresso Internacional de Desempenho Do Setor Público [CIDESP]*, 1681–1700. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/170632>

Oliveira, M. A. de. (2010). Inteligência emocional para gerentes de projetos. *Revista Mundo Project Management*, 6(35), 50–55.

Project Management Institute. (2013). *Guia PMBOK*. In P. B. S. Center (Ed.), *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (5th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Silva, E. C. da, & Sasso, A. S. de C. (2016). Gerente de projetos: habilidades humanas e comportamentais. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 6(1), 3–23.

Sugo, A. I., Rausch, D. W., Kuazaqui, E., Tucker, J. A., Barros, João Pinheiros de., N., Barroso, J. R., ... Neri, V. C. (2012). *Liderança: uma questão de competência* (J. F. de. Oliveira & R. M. Marinho, eds.). São Paulo: Editora Saraiva.

Weeks, J. B. (2010). Determinação de risco em ambientes altamente interativos: como evitar o fator Titanic no seu projeto. In *Gerenciamento de Risco*. Retrieved from [https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/\\_media/ADDB399E80F0485E9F2645CB0C41AE8F.ashx](https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_media/ADDB399E80F0485E9F2645CB0C41AE8F.ashx)