



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

TRAÇOS DE PERSONALIDADE O GERENTE DE PROJETOS: INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO E SETOR DE ATUAÇÃO

RALF LUIS DE MOURA

UFES

ralfmoura@gmail.com

TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Universidade Federal do Espírito Santo

carneiro.teresa@gmail.com

TACIANA DE LEMOS DIAS

Universidade Federal do Espírito Santo

taciana.ufes@gmail.com

BRUNO SILVA OLIVEIRA

Universidade Federal do Espírito Santo

brunossf@yahoo.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

TRAÇOS DE PERSONALIDADE O GERENTE DE PROJETOS: INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO E SETOR DE ATUAÇÃO

Resumo

Projetos são concebidos e executados para se atingir objetivos estratégicos das organizações e para operacionalizar mudanças. Muitos teóricos relacionam os aspectos comportamentais e de personalidade do Gerente de Projetos com o sucesso dos projetos. Por meio de uma pesquisa com 244 Gerentes de Projetos no Brasil, este artigo explorou as diferenças nos traços de personalidade destes profissionais e a relação com seus conhecimentos e setor de atuação. Os resultados mostraram um padrão característico e estável de personalidade. Não foram encontrados indícios de diferenças significativas nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos com ou sem certificação em Gestão de Projetos. Gerentes de Projetos que atuam nos setores público e privado apresentaram traços de personalidade diferentes sendo que apenas em Amabilidade não foi identificada diferença significativa. Esses achados podem contribuir no direcionamento de políticas de seleção/nomeação de Gerentes de Projetos, de capacitação e desenvolvimento de habilidades interpessoais e técnicas deste profissional.

Palavras chave: Personalidade, Traços, Projetos, Gestão, Gerente

Abstract

Projects are designed and implemented to achieve strategic objectives of organizations and operating changes. Many theorists relate behavioral aspects and personality of the Project Manager with the project's success. Through a survey of 244 Project Managers in Brazil, this article explored the differences in personality traits of these professionals and the relationship with their knowledge and business sector. The results showed a characteristic and stable personality pattern of these professionals. There were no indications that pointed significant differences in personality traits of Project Managers with or without certification in Project Management. Project managers who work in the public and private sectors showed different personality traits and only in Amiability was not identified significant difference. These findings may help in directing selection policies / nomination of project managers, training and development of interpersonal and technical skills of this professional.

Keywords: *Personality, Traits, Project, Management, Manager*



1. Introdução

O ritmo acelerado das mudanças no ambiente de negócios, especialmente pelas inovações tecnológicas, traz consigo a necessidade de mudanças nas organizações. Para organizar e operacionalizar estas mudanças e atingir objetivos estratégicos, projetos são concebidos e executados. Investimentos globais em projetos estão crescendo exponencialmente e as organizações reconhecem que a excelência na gestão de projetos é essencial para que estratégias sejam alcançadas (DAVIS, 2011; ANANTATMULA, 2015).

Segundo o *PMI's Industry Growth Forecast* entre 2010 e 2020, 15,7 milhões de novos cargos de Gerentes de Projeto serão criados globalmente apenas nos sete principais ramos da indústria; somente nos Estados Unidos, o crescimento esperado é de 12% (PMI, 2013). Em 2015 no Brasil o crescimento previsto de profissionais de gerenciamento de projetos era de 2,2% mesmo em um cenário de recessão, segundo o *Global Job Report* (PMI, 2015). Estes números são indícios da crescente importância do profissional de Gestão de Projetos nas organizações e na economia (HURT; THOMAS, 2009).

Muitos estudos têm relacionado as características deste profissional com o sucesso dos projetos e, como consequência, no sucesso das organizações (ANANTATMULA, 2015). O que demonstra a relevância em se estudar os efeitos práticos dos traços de personalidade. Porém, a maioria dos estudos focam suas análises apenas em aspectos técnicos: habilidades técnicas, conhecimentos e metodologias de gestão (HYVARI, 2006) e concentram-se praticamente no setor privado.

Muitos teóricos destacam aspectos comportamentais e habilidades interpessoais do Gerente de Projetos na contribuição para o sucesso dos projetos (KERZNER, 2010). Porém, poucas pesquisas empíricas analisam os “*Soft Skills*” que incluem competências, características da personalidade e comportamentos tais como emoções, relações interpessoais, experiências pessoais e atitudes destes profissionais (HYVARI, 2006).

Personalidade, segundo Allport (1961) é um complexo amálgama de características, relacionamentos humanos, contexto atual e motivação. Allport (1961) propõe a compreensão da personalidade humana por meio da análise de traços de personalidade que combinados entre si geram diferentes personalidades. Segundo McCrae e John (1992) traços de personalidade são as dimensões básicas da personalidade ou as formas mais significativas e estáveis nas quais os indivíduos diferem entre si em seus estilos emocionais, interpessoais, experienciais, atitudinais e motivacionais.

O modelo de cinco fatores da personalidade (*Big Five Traits*) é uma organização hierárquica de traços de personalidade em cinco dimensões: *Extroversão*, *Amabilidade*, *Conscienciosidade*, *Instabilidade Emocional* e *Abertura à Experiências*. Teóricos que defendem os cinco traços básicos da personalidade alegam que estes, isoladamente ou combinados, podem ser encontrados em praticamente todos os tipos de personalidades (MCCRAE; JOHN, 1992).

Gerentes de Projetos possuem diferentes níveis de conhecimento e setores de atuação e estas características podem ter alguma relação com a personalidade destes profissionais. Mediante esta constatação, surge o seguinte questionamento: O conhecimento e setor de atuação influenciam nos traços de personalidade dos gerentes de projetos?



Esse estudo empírico tem por objetivo explorar os traços de personalidade do Gerente de Projetos e traçar um perfil de personalidade característico deste profissional viabilizado por meio de uma pesquisa com profissionais em Gestão de Projetos no Brasil. Como contribuição teórica e prática, este estudo pode ser utilizado como referência por profissionais de recursos humanos nos processos de contratação, nomeação/seleção de Gerentes de Projetos, e de capacitação e desenvolvimento de habilidades interpessoais e técnicas deste profissional.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. A sessão 2 apresenta o referencial teórico e os trabalhos relacionados sobre os traços de personalidade, setor de atuação, conhecimento do Gerente de Projetos e desenvolve as hipóteses do estudo. Na sessão 3 introduz o projeto de pesquisa e apresenta os resultados empíricos. A sessão 4 analisa e discute os resultados e finalmente na sessão 6 são apresentadas as conclusões e limitações do estudo além da proposição de trabalhos futuros.

2. Referencial Teórico

O Gerente de Projetos

A Gestão de Projetos vem sendo foco de pesquisas levando à proliferação de trabalhos publicados sobre o assunto. Nessas pesquisas, o Gerente de Projetos é considerado de vital importância para o bom desempenho dos projetos (ANANTATMULA, 2015).

A medição de sucesso em projetos não é trivial e, dependendo de quem esteja analisando, pode ser vista de maneira diferente em função do tempo e momento. Porém, existem quatro fatores primários na literatura atrelados à definição de sucesso, e presentes em grande parte dos estudos de projetos: custos (cumprimento do orçamento), escopo (cumprimento do objeto), qualidade (cumprimento dos requisitos) e prazo (cumprimento do cronograma) (KERZNER, 2010).

Estudos sobre a Gestão de Projetos têm se concentrado em analisar aspectos técnicos, conhecimentos e habilidades dos atores envolvidos nos projetos. Estudos empíricos envolvendo os “*soft skills*” são ainda mais escassos e quase sempre se resumem a testar relações entre comportamentos, habilidades e atitudes com o sucesso projetos (EL-SABAA, 2001; THOMAS; MENGEL, 2008; KERZNER, 2010; BAKHSHESHI; NEJAD, 2011).

As organizações atribuem ao Gerente de Projetos a responsabilidade final pela condução e entrega de seus projetos. Dentre as suas atribuições estão a responsabilidade por coordenar e integrar as atividades em várias linhas técnicas e funcionais além de gerenciar as comunicações entre as partes interessadas (PMI, 2013). Para tal é necessário ao Gerente de Projetos habilidades técnicas, bem como a gestão de equipe, habilidade de negociação, perspicácia financeira e de negócios, combinados com um entendimento da política de organização para atender os objetivos do projeto e para atender ou exceder as expectativas das partes interessadas (PMI, 2013). Kerzner (2010) afirma que profissionais de Gestão de Projetos precisam ter habilidades comportamentais profissionais compatíveis com a função. Traços de personalidade é um dos fatores que determinam o comportamento e o pensamento (ALLPORT, 1961) e o comportamento profissional aparece na literatura especializada relacionada a traços de personalidade (AJZEN, 2005).



A importância do Gerente de Projetos na condução do projeto reforça a necessidade de buscar entender melhor o perfil deste profissional principalmente em relação aos aspectos da personalidade, uma vez que há um entendimento da contribuição de aspectos comportamentais do gerente de projeto para o sucesso dos projetos (KERZNER, 2010).

Traços de Personalidade

Personalidade pode ser definida como sendo a organização dinâmica dentro dos sistemas psicofísicos do indivíduo que determinam seu comportamento e pensamento (ALLPORT, 1961). Personalidade é uma área de estudos muito ampla que tem sido conceituada por meio de diversas perspectivas teóricas que contribuem para o entendimento das diferenças individuais relacionadas ao comportamento e às experiências dos indivíduos (JOHN, SRIVASTAVA, 1999).

Em uma situação ideal, os estudiosos teriam tempo e recursos para explorar, por meio de múltiplos instrumentos, a personalidade de um indivíduo ou de grupos de indivíduos. Porém, muitas vezes, as circunstâncias não são as ideais, direcionando os pesquisadores à escolha de instrumentos sucintos de medição (GOSLING, RENTFROW, SWANN JR, 2003). Um instrumento sucinto de medição precisa ser claro o suficiente para que os pesquisadores possam entender de forma simplificada, porém abrangente contemplando determinados domínios das características de personalidade (JOHN, SRIVASTAVA, 1999).

Após décadas de pesquisa, estabeleceu-se um consenso de que por meio de um modelo comum de cinco fatores (ou traços) precursores de personalidade seria possível atingir altos níveis de confiança e robustez (HURTZ, DONAVAN, 2000). Os cinco fatores não implicam que as diferenças de personalidade podem ser reduzidas a somente cinco traços. E sim, que essas cinco dimensões representam a personalidade em um amplo nível de abstração sendo cada dimensão um sumário de um conjunto de características específicas de personalidade (JOHN, SRIVASTAVA, 1999). Estes cinco fatores tornaram-se conhecidos como “*Big Five Traits*” e são classificados como: *Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Instabilidade Emocional e Abertura à Experiências* (MCCRAE; JOHN, 1992). O Quadro 1 resume os traços de personalidade (“*Big Five Traits*”) e respectivas características relacionados aos cinco fatores.

Quadro 1 – Características associadas aos Cinco Traços de Personalidade

Extroversão	Amabilidade	Conscienciosidade	Instabilidade Emocional	Abertura à Experiências
Sociável	Confiança	Eficiência	Ansiedade	Curiosidade
Positividade	Correção	Organização	Irritabilidade	Imaginação
Ativo	Honestidade	Senso de dever	Depressão	Estética (artística)
Entusiástico	Altruismo	Esforço	Timidez	Ações (pró-atividade)
Cordialidade	Modéstia	Autodisciplina	Vulnerabilidade	Excitação
	Simpatia	Ponderação	Impulsividade	Valores (incomuns)

Fonte: John, Srivastava (1999, p.100)

Extroversão: capta o nível de conforto com relacionamentos. Os extrovertidos tendem a ser gregários, assertivos e sociáveis. Os introvertidos tendem a ser reservados, tímidos e quietos.

Amabilidade: refere-se a propensão de um indivíduo para amar outros. Pessoas altamente amáveis são cooperativas e confiantes. Pessoas com baixa amabilidade são frias, desagradáveis e antagônicos.



Conscienciosidade: é uma medida de confiabilidade. Uma pessoa altamente consciente é responsável, organizado, confiável e persistente. Aqueles com pontuação baixa nesta dimensão são facilmente distraídos, desorganizados e pouco fiáveis.

Instabilidade emocional (neuroticismo): capacidade de uma pessoa de não suportar o stress. Aqueles com alta instabilidade emocional tendem a ficar nervosos, ansiosos, deprimidos e inseguros. Pessoas com estabilidade emocional (baixa instabilidade) tendem a ter calma, autoconfiança e segurança

Abertura a experiências: considera uma gama de interesses e a fascinação com a novidade. Pessoas abertas são criativas, curiosas e artisticamente sensíveis. Aquelas pessoas que se situam na outra extremidade da abertura (pouco abertas às experiências) são convencionais e encontram conforto no familiar e rotineiro.

Setor de atuação

O Gerente de Projetos pode optar por seguir sua carreira em diferentes setores de atuação. Argyriades (2003) afirma que o profissional, quando opta por conduzir sua carreira em um determinado seguimento, público ou privado, toma esta decisão por motivos racionais e interesses próprios, em busca de recompensas pessoais. Porém muito ainda se discute sobre a possibilidade de um indivíduo escolher sua carreira no setor público, por exemplo, por questões relacionadas ao altruísmo e ao interesse público e não necessariamente por fatores econômicos (FREDERICKSON, HART, 1985). Esse tipo de escolha pode variar significativamente entre países. No Brasil, por exemplo, o setor público é valorizado como opção de carreira por envolver recompensas econômicas consideráveis além da estabilidade no emprego.

Lyons et al. (2006) compararam os valores e compromissos de profissionais dos setores público e privado e não encontraram diferenças no que chamam de valores gerais (realização, conformidade, estímulo, benevolência, entre outros.), porém encontraram diferenças em valores do trabalho tais como contribuição para a sociedade, oportunidade de crescimento, comprometimento organizacional, prestígio e estímulo intelectual entre profissionais destes dois setores. Bilsky e Schwartz (1994) identificaram associações sistemáticas e significativas entre traços de personalidade e valores. Para Olver e Mooradian (2003) os valores pessoais influenciam na predição de padrões dos traços de personalidade: *Amabilidade*, *Conscienciosidade* e *Abertura à Experiências* e de forma moderada na *Extroversão*.

Os cinco traços de personalidade têm relações significativas com desempenho quando a personalidade é alinhada de forma apropriada aos critérios do trabalho (ROBERTS et al., 2006). Isso indica que pessoas que procuram empregos e se adequam às suas disposições experimentam melhores níveis de desempenho no trabalho, sucesso e satisfação durante sua vida (JUDGE et al., 1999).

Mediante estas evidências, espera-se que existam diferenças significativas nos traços de personalidade dos Gerentes de Projetos que atuam nos setores público e privado, em função dos valores que embasam suas escolhas.

H₁: Existem diferenças nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos que atuam nos setores privado e público.



Conhecimento

Os processos de desenvolvimento da personalidade podem variar em diferentes estágios de desenvolvimento do indivíduo. As características de personalidade podem influenciar a escolha das pessoas por suas experiências e trajetórias educacionais (ROBERTS et al., 2006). Profissionais podem assumir posições de Gestão de Projetos tendo diferentes níveis de escolaridade e diferentes níveis de conhecimento sobre o assunto. Não há resposta definitiva para o necessário nível de competência técnica para se gerenciar projetos embora saiba-se que um Gerente de Projetos para ser bem-sucedido deve ter conhecimento relevante da tecnologia envolvida em seu projeto (EL-SABAA, 1999). Possuir competência técnica implica em entender e ter proficiência em tipos específicos de atividades, particularmente aquelas que envolvem métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Sendo assim, espera-se que profissionais de diferentes níveis de escolaridade tenham traços de personalidade diferentes, o que conduz à hipótese:

H₂: Existem diferenças nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos com diferentes níveis de escolaridade.

A partir dos anos 1980, o desenvolvimento de conhecimento na área de Gestão de Projetos foi assumido por associações profissionais que desenvolveram diferentes conjuntos de conhecimentos (*bodies of knowledge*) para suportar suas metodologias e as denominadas boas práticas (*best practices*), além de seus programas de certificação (TURNER; MÜLLER, 2003; PACKENDORF, 1995). Esses conjuntos de conhecimentos incluem uma série de processos, metodologias e ferramentas (YEO, 1993). As certificações em Gestão de Projetos são formas encontradas pelos Gerentes de Projetos para aumentar sua empregabilidade e apresentar uma evidência do seu conhecimento na área. No Brasil grande parte das empresas privadas exigem certificações como pré-requisito para contratação. Para Motowidlo e Martin (2013), o nível de conhecimento de um profissional está relacionado com seus traços de personalidade, mais precisamente com a *Conscienciosidade*. Espera-se, portanto, que gerentes de projetos com conhecimentos certificados tenham traços de personalidade diferentes daqueles que não tem possuem essa certificação, o que conduz à hipótese:

H₃: Existem diferenças nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos que possuem certificação em gerenciamento de projetos e os que não possuem.

3. Procedimentos Metodológicos

Operacionalização dos Traços de Personalidade

Os cinco traços básicos da personalidade, isoladamente ou quando combinados, podem ser encontrados em praticamente todos os tipos de personalidades (MCCRAE; JOHN, 1992) e representam a personalidade em um amplo nível de abstração. Os Gerentes de Projeto possuem características específicas, menos amplas, que são reconhecidamente importantes para a execução de seu trabalho e que por este motivo deveriam ser exploradas para mais bem visualizar as características que podem favorecer o sucesso de projetos.

Medidas de Personalidade tradicionalmente requerem questionários relativamente longos. Para resolver isso, a construção de testes de personalidade apoiados pelo Modelo de Cinco Fatores (*Big Five Traits*) moveu-se em direção a medidas mais curtas. Desta forma, optou-se



neste trabalho por um nível de abstração baseado nos cinco traços de personalidade citados na literatura medidos de forma simplificada, utilizando uma escala de um único item.

Abertura às experiências foi operacionalizada como “Abertura ao novo” suportada por trabalhos que enfatizam a necessidade de abertura a novas formas de comunicação, adaptabilidade, experimentação de novas soluções para problemas em projetos (PMI, 2013; DAVIS, 2011) e o ambiente de incertezas que desafiam o Gerente de Projetos a cada diferente projeto (EL-SABAA, 2000).

Conscienciosidade foi operacionalizado como “Ser organizado” ou “Organização”. A forma como o gerente de projetos organiza seus projetos é um retrato de sua competência gerencial (TURNER, MÜLLER, 2005). Gerentes de projetos com traços acentuados de organização tendem a ser mais meticolosos e disciplinados (BAKHSHESHIL, NEJAD, 2011).

Optou-se por operacionalizar o traço *neuroticismo* ou instabilidade emocional pelo seu inverso, a “Estabilidade Emocional”. As competências emocionais são uma das mais relevantes habilidades cognitivas atribuídas ao Gerentes de Projetos (DAVIS, 2011). Sua estabilidade emocional é ligada à sua capacidade de liderança (TURNER, MÜLLER, 2010; TURNER, MÜLLER, 2005) e à sua capacidade para trabalhar em ambientes turbulentos, característicos em projetos (PETTERSEN, 1991).

Extroversão e *Amabilidade* foram operacionalizados conforme abordado nas teorias tradicionais sobre personalidade. O Quadro 2 apresenta a escala de um único item utilizada para mensurar os cinco traços de personalidade dos gerentes de projetos na presente pesquisa.

Quadro 2 – Operacionalização dos Cinco Traços de Personalidade dos Gerentes de Projetos

2) Características Pessoais	
Os itens a seguir correspondem a minhas ações e comportamentos mais frequentes ..	
Q3a	Sou organizado
Q3b	Sou aberto ao novo
Q3c	Sou estável emocionalmente
Q3d	Sou extrovertido
Q3e	Sou amável

Fonte: Elaboração própria (2016)

Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com perguntas fechadas dividido em duas partes. A primeira parte contendo perguntas para caracterização do respondente envolvendo setor de atuação, escolaridade e Certificação em Gestão de Projetos. E a segunda parte contendo questões relacionadas aos traços de personalidade do respondente.

As questões da primeira parte do questionário envolveram variáveis categóricas. A *Escolaridade* foi subdividida em três subcategorias: “superior (completo ou incompleto)”, “especialização” e “mestrado ou doutorado”. A *Certificação em Gestão de Projetos* foi operacionalizada com duas opções: “possui certificação PMP – *Project Manager Professional*” e “não possui certificação PMP”. A certificação PMP – Profissional em Gestão de Projetos é oferecida pelo PMI como um teste de proficiência na sua metodologia em Gestão de Projetos (PMI, 2013) e é a certificação mais procurada entre os profissionais no Brasil (atualmente 16.979 profissionais certificados) (PMI, 2016).



A segunda parte do questionário (Quadro 2) utilizou escala do tipo Likert de cinco pontos variando de *discordo totalmente* a *concordo totalmente* que reconhecidamente demonstra bom desempenho em pesquisas similares (HAIR et al, 2009).

A pesquisa foi realizada com Gerente de Projetos que atuam no Brasil. O link do questionário eletrônico foi enviado para as regionais das associações de gerenciamento de projetos (PMI – *Project Management Institute*) dos estados da região sudeste e Distrito Federal, por concentrarem, essas regiões, grande parte da atividade econômica do país. Foram coletadas 244 respostas de Gerentes de Projetos com idades entre 25 e 60 anos, 96% com curso superior completo, distribuídos nas áreas de tecnologia da informação (61%), engenharia (23%), administração (11%) e outras (5%). Do total de profissionais que responderam à pesquisa, 79% gerenciam projetos há mais de 2 anos, sendo 60% do total há mais de 5 anos, 66% do total trabalham no setor privado e 34% no setor público. O percentual de Gerentes de Projetos certificados é de 40%, 75% destes do setor privado.

Resultados

Para testar as hipóteses de pesquisa que envolvem variáveis categóricas com apenas dois grupos (H_1 e H_3) foi utilizado o teste-t de diferença de médias. Todos os pressupostos para a realização do teste-t foram validados, significando que os dados representam uma amostra aleatória e está distribuída nos moldes da distribuição normal.

Apenas a hipótese H_2 foi inicialmente testada utilizando-se ANOVA, porém na validação dos pressupostos, a homogeneidade das variâncias não foi confirmada. Conforme sugere a literatura nestes casos, foi utilizado o teste-t para variâncias diferentes (LEVINE et al., 2012) em que as médias podem ser testadas mesmo tendo variâncias diferentes.

A Tabela 1 resume as estatísticas descritivas dos traços de personalidade dos Gerentes de Projetos e o Tabela 2 mostra os testes realizados entre as amostras para averiguar as diferenças entre as médias.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas dos Traços de Personalidade dos Gerentes de Projetos

<i>Traços de Personalidade</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
<i>Abertura ao novo</i>	244	4,448	0,604
<i>Organização</i>	244	4,217	0,732
<i>Estabilidade Emocional</i>	244	4,290	0,871
<i>Extroversão</i>	244	4,217	0,734
<i>Amabilidade</i>	244	4,010	0,981

Fonte: Elaboração própria (2016)

Da Tabela 1 é possível identificar que o traço de personalidade com maior valor médio é a *Abertura ao novo* e o traço com menor valor médio é a *Amabilidade* que também apresentou o maior desvio padrão indicando mais dispersão dos valores individuais em relação à média (menor consenso nas respostas). O inverso ocorreu com o traço *Amabilidade* que apresentou menor desvio-padrão e, portanto, menor dispersão dos valores individuais em relação à média e menor variabilidade desse traço entre os respondentes.



Tabela 2 - Diferenças entre as médias dos Traços de Personalidade dos Gerentes de Projetos

<i>Traços de Personalidade</i>		<i>Sig.</i>
<i>Abertura ao novo</i>	Organização*	0,000
	Estabilidade Emocional*	0,002
	Extroversão*	0,000
	Amabilidade*	0,000
<i>Organização</i>	Estabilidade Emocional*	0,008
	Extroversão*	0,000
	Amabilidade*	0,005
<i>Estabilidade Emocional</i>	Extroversão*	0,000
	Amabilidade*	0,000
<i>Extroversão</i>	Amabilidade*	0,000

Fonte: Elaboração própria (2016)

Da observação da Tabela 2 é possível inferir que os traços de personalidade apresentam valores médios distintos entre si, ao nível de confiança de 95%. Todas as médias podem ser consideradas diferentes entre si viabilizando assim a comparação entre os traços de personalidade.

Teste das Hipóteses

A seguir são apresentados os resultados dos testes de hipóteses propostas. Todas as hipóteses deste estudo supõem que as médias são diferentes entre si e que somente no caso de todos dos traços de personalidade mostrarem-se não significativos, as hipóteses não podem ser rejeitadas.

Inicialmente foram realizados os testes das hipóteses relacionadas a setor de atuação: A seguir são apresentados os resultados do teste-t da hipótese **H₁**: *Existem diferenças nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos que atuam nos setores privado e público*, relacionada ao setor de atuação. Os resultados (Tabela 3) mostram que falhou-se em rejeitar a hipótese H₁. Existe evidência estatística de que os traços de personalidade dos Gerentes de Projetos que atuam nestes dois setores podem ser considerados diferentes para a *Abertura ao novo*, *Extroversão*, *Organização* e *Estabilidade Emocional*. Apenas para o traço *Amabilidade* não apresentou evidências de diferenças estatisticamente significantes.

Tabela 3 – Resultados do Teste-t para Hipótese H₄ – Setor Público e Privado

<i>Traço de Personalidade</i>	<i>Sig.</i>
<i>Abertura ao novo*</i>	0,001
<i>Extroversão*</i>	0,002
<i>Organização*</i>	0,007
<i>Estabilidade Emocional*</i>	0,003
<i>Amabilidade</i>	0,435

Fonte: Elaboração própria (2016)

A Tabela 4 mostra as médias dos traços de personalidade por setor de atuação. Percebe-se que as médias significativas (*) são maiores para os profissionais do setor privado.



Tabela 4 – Médias dos Traços de Personalidade por Setor de Atuação

	N	Estabilidade Emocional*	Abertura ao novo*	Extroversão*	Organização*	Amabilidade
<i>Setor Privado</i>	161	4,410	4,542	4,323	4,308	4,04
<i>Setor Público</i>	83	4,060	4,264	4,012	4,042	4,01
<i>Diferença</i>	244	0,350	0,278	0,311	0,266	0,03

Fonte: Elaboração própria (2016)

Procedeu-se a seguir ao teste da hipótese **H₂**: *Existem diferença nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos com diferentes níveis de escolaridade*. A Tabela 5 apresenta os resultados do teste-t. Os grupos foram divididos em: Grupo 1: Superior (completo ou incompleto); Grupo 2: Especialização e Grupo 3: Mestrado ou Doutorado.

A hipótese H₃ falhou em ser rejeitada. Existem evidências de que as médias em determinados traços são diferentes. Os traços *Organização e Abertura ao novo* possuem médias diferentes na comparação entre os Gerentes de Projetos com “curso superior (completo ou incompleto)” e com “especialização”. Os traços *Emocionalmente Estável e Abertura ao novo* mostraram-se significativos para os grupos com “especialização” e com “mestrado ou doutorado”. As comparações entre os profissionais com “curso superior (completo ou incompleto)” e com “mestrado ou doutorado” não foram significativas, portanto as médias não podem ser consideradas diferentes.

Tabela 5 – Test-t para Hipóteses H₅ – Diferença de médias entre Traços de Personalidade e Escolaridade

<i>Traço de Personalidade</i>	<i>Sig. Grupo 1 e 2</i>	<i>Sig. Grupo 1 e 3</i>	<i>Sig. Grupo 2 e 3</i>
<i>Emocionalmente estável*</i>	0,053	0,981	0,049*
<i>Amabilidade</i>	0,108	0,117	0,669
<i>Abertura ao novo*</i>	0,012*	0,856	0,045*
<i>Extroversão</i>	0,221	0,773	0,108
<i>Organização*</i>	0,000*	0,149	0,209

Fonte: Elaboração própria (2016)

A Tabela 6 detalha as diferenças das médias para os traços considerados diferentes. Observa-se que o grupo com “especialização” apresentou médias superiores em todos os traços considerados significativos.

Tabela 6 – Diferença das médias entre Traços de Personalidade e Escolaridade

<i>Traço de Personalidade</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>
<i>Abertura ao novo</i>	Superior (completo ou incompleto)	45	4,296
	Especialização	155	4,526
<i>Organização</i>	Superior (completo ou incompleto)	45	3,888
	Especialização	156	4,323
<i>Estabilidade Emocional</i>	Especialização	156	4,390
	Mestrado ou Doutorado	43	4,120
<i>Abertura ao novo</i>	Especialização	155	4,526
	Mestrado ou Doutorado	43	4,325

Fonte: Elaboração própria (2016)

Os resultados da última hipótese a ser testada, **H₃**: *Existem diferenças nos traços de personalidade de Gerentes de Projetos que possuem certificação em gerenciamento de*



projetos e os que não possuem são apresentados na Tabela 7. A hipótese H₆ foi rejeitada dando indícios de que não há diferença de médias dos traços de personalidade dos Gerentes de Projetos em função da certificação.

Tabela 7 – Teste-t para a Hipótese H₆ entre Traços de Personalidade e Possuir Certificação PMP

Traços de Personalidade	Sig.
Abertura ao novo	0,724
Extroversão	0,806
Organização	0,118
Estabilidade Emocional	0,331
Amabilidade	0,447

Fonte: Elaboração própria (2016)

O Quadro 3 apresenta um resumo dos resultados encontrados para as hipóteses testadas. Apenas as hipóteses relacionadas à Certificação PMP e à certificação foram rejeitadas. As demais apresentaram algum traço de personalidade com evidências de apresentarem diferenças de médias estatisticamente significantes.

Quadro 3 – Resumos dos resultados dos testes de hipótese de diferenças das médias

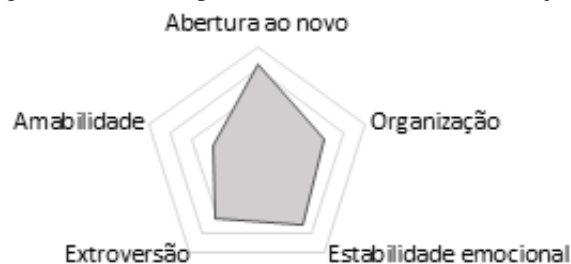
Hipótese	Resultado	Traços de Personalidade com diferenças de médias
H ₁ - Setor de Atuação	Falhou em rejeitar	Abertura ao novo; Extroversão Organização; Estabilidade Emocional;
H ₂ - Escolaridade	Falhou em rejeitar	Organização; Abertura ao novo; Estabilidade Emocional
H ₃ – Certificação PMP	Rejeitada	Nenhum

Fonte: Elaboração própria (2016)

4. Discussão dos Resultados

Nesta sessão serão discutidos os resultados encontrados nas comparações nos traços de personalidade do Gerente de Projetos. A Figura 1 retrata de forma gráfica os resultados apresentados na Tabela 1 das médias dos traços de personalidade do Gerente de Projetos. Observa-se que a *Abertura ao Novo* é o traço mais marcante (Média = 4,448). *Estabilidade Emocional* foi o fator com a segunda maior média (4,290). *Extroversão* e *Organização* possuem a mesma média (4,217), seguidos de *Amabilidade* com a menor média (4,01).

Figura 1 – Perfil de personalidade do Gerente de Projetos



Fonte: Elaboração própria (2016)

Esses números compõem o perfil característico dos Gerentes de Projetos que apresentam níveis elevados de *Abertura ao novo*, diretamente relacionado com interesse pelo novo, criatividade e curiosidade (JOHN, SRIVASTAVA, 1999). Projetos são geralmente associados a inovação e mudança, portanto, espera-se que estes profissionais apresentem esse traço de



personalidade acentuado para lidar com os ambientes de projetos incertos, desafiadores (EL-SABAA, 2000), únicos (PMI, 2013) e muitas vezes complexos (KERZNER, SALADIS, 2011). Estas circunstâncias geram necessidades de adaptação e experimentação por parte destes profissionais (DAVIS, 2011).

A *Estabilidade Emocional* está relacionada a capacidade do Gerente de Projetos suportar as pressões internas e externas em projetos. Pode-se citar pressões do macro ambiente como as: econômicas, socioculturais, político-legais, ambientais e tecnológicas e as pressões do microambiente como: clientes, fornecedores, concorrentes, novos competidores, entre outros (CARVALHO, 2015). Projetos envolvem mudanças e mudanças geram instabilidade, logo, esses profissionais precisam ter condições de suportar as instabilidades sem se deixar abalar emocionalmente. O Gerente de Projetos assume ainda o papel de líder dos times de projetos (KERZNER, 2010), essa liderança exige equilíbrio para amparar os times em momentos de crise. Cabe ao Gerente de Projetos lidar com estas situações mantendo sua estabilidade emocional e agindo em função da racionalidade com objetivo de atingir as expectativas do projeto da melhor forma possível (DAVIS, 2011).

Extroversão são os traços relacionados a socialização, motivação e entusiasmo necessários ao Gerente de Projetos e intimamente ligados a comunicação efetiva e liderança. O Gerente de Projetos passa 95% do seu tempo comunicando com os envolvidos no projeto e este é um papel fundamental na condução dos projetos (PMI, 2013). Negociação de recursos, divulgação de resultados, reuniões são alguns exemplos em que a capacidade de comunicação é necessária (KERZNER, 2010).

Organização está ligada à capacidade de planejamento por parte do Gerente de Projetos. O planejamento é fundamental para o sucesso do projeto e a competência gerencial do Gerente de Projetos pode ser avaliada pela forma como ele organiza seu projeto (PMI, 2013; TURNER, MÜLLER, 2005). A organização está presente não apenas na etapa de planejamento, mas principalmente nas etapas de execução e finalização, especialmente nas áreas de conhecimento de custos, qualidade, escopo, prazo (PMI, 2013).

A *Amabilidade*, apesar de ter apresentado a menor média na pesquisa, é também um fator importante no perfil do Gerente de Projetos, pois a partir dela se demonstra a confiança, honestidade, correção e simpatia (JOHN, SRIVASTAVA, 1999), considerados fatores direcionadores do relacionamento do Gerente de Projetos como líder e como representante do projeto (KERZNER, 2010).

Todos os traços analisados são importantes e compõem o perfil de personalidade do Gerente de Projetos. A seguir esses mesmos traços serão analisados em função da idade, da escolaridade e do setor de atuação.

A hipótese H_1 testou os traços de personalidade dos Gerentes de Projetos em função do setor de atuação. A Figura 2 ilustra as médias dos traços de personalidade dos Gerentes de Projeto que atuam nos setores público e privado. A hipótese H_1 não foi rejeitada. Os resultados mostraram que esses profissionais possuem níveis diferentes de traços de personalidade com exceção da *Amabilidade*. Interessante notar que apesar de não haver diferença de médias em *Amabilidade* nos gestores dos dois setores, esse é o traço com menor pontuação entre os gerentes pesquisados quando comparado aos demais traços.



Figura 2 – Comparação de Traços de Personalidade de Gerentes de Projetos do Setor Público e Privado



Fonte: Elaboração própria (2016)

Os resultados levam a inferir que profissionais de gestão de projetos que optam por atuar no setor público possuem características de personalidade que não são encontradas nas mesmas proporções nos profissionais que atuam no setor privado. Os resultados mostram que os profissionais que atuam no setor privado têm níveis de *Abertura ao novo* (0,278), *Extroversão* (0,311), *Organização* (0,266) e *Estabilidade Emocional* (0,350) mais elevados do que os profissionais que atuam no setor público. Isso pode se justificar pelas diferentes pressões que estão sujeitas os dois setores. Enquanto o setor público está envolvido em situações de mudanças no marco legal, de regulamentos, de política econômica e mudanças políticas que geralmente fogem dos seus controles (HARDCASTLE, 2002), o setor privado passa por pressões de mercado, da concorrência que afetam diretamente sua empregabilidade, tornando-o mais perseverante, dedicado e emocionalmente envolvido nos resultados (PETTERSEN, 1991). Outra interpretação possível é que o ritmo das mudanças nos dois setores é diferenciado, atraindo para o setor público os profissionais com perfil de Gerentes de Projeto, mas com os traços de personalidade mais amenizados.

Ao se analisar a Figura 2, percebe-se que apesar dos níveis dos quatro traços de personalidades que apresentaram diferença de médias serem diferentes, seguem uma mesma proporção entre os dois setores, indicando uma similaridade de perfil com diferença apenas na intensidade dos traços, corroborando com o perfil traçado na Figura 1.

A hipótese H₂ falhou em ser rejeitada pois os traços de personalidade *Estabilidade emocional*, *Organização* e *Abertura o novo* demonstraram evidências de possuírem médias diferentes para alguns grupos pesquisados. Profissionais com curso superior (completo ou incompleto) apresentaram diferenças com profissionais com especialização nos traços *Abertura ao novo* e *Organização*. Esses resultados estão alinhados com pesquisas sobre traços de personalidade e nível de conhecimento no mercado de trabalho. Estudos como os de Furnham e Chamorro-Premuzic (2006) e Motowidlo e Martin, (2013) mostraram evidências de que o conhecimento tem forte correlação positiva com os traços de personalidade *Abertura a Experiências* e *Conscienciosidade*, neste estudo tratados como *Abertura ao novo* e *Organização*.

Profissionais com especialização também apresentaram diferenças com os que possuem mestrado ou doutorado em *Estabilidade emocional* e *Abertura ao novo*. E em *Organização* e *Abertura ao novo* quando comparados ao profissional com apenas curso superior completo ou incompleto. As médias mostram que profissionais com especialização possuem níveis superiores nos três traços significativos. Profissionais em Gestão de Projetos procuram



especializações no seu ramo de atuação, o que poderia explicar um maior direcionamento no conhecimento que os demais profissionais.

A hipótese H_3 foi rejeitada. Não se pode afirmar que existem diferenças nos traços de personalidade dos profissionais certificados (40% do total na pesquisa) e nos profissionais não certificados em Gestão de Projetos. A certificação foi utilizada como uma *proxy* ou uma medida para o conhecimento em gestão de projetos. Esses resultados podem indicar que a medida pode não ser a mais indicada ou que não pode ser tomada isoladamente. Um profissional pode ter conhecimento em Gestão de Projetos, porém nunca ter buscado uma certificação formal. Pode-se supor que profissionais que não necessitam dessa certificação para se manter ou progredir na carreira, não veem necessidade de obter essa comprovação dos seus conhecimentos.

5. Considerações Finais

Estudos empíricos que analisam a personalidade de Gerentes de Projeto são escassos. Buscando reduzir esta lacuna, este estudo explorou os traços de personalidade deste profissional e encontrou evidências que apontam para um perfil característico e estável com a idade.

Comparando os traços de personalidade sobre diferentes perspectivas foi possível observar que os Gerentes de Projetos com nível de escolaridade intermediário, de especialização, possuem traços mais acentuados de *Organização, Estabilidade Emocional e Abertura ao novo* o que denota níveis maiores de criatividade, planejamento, eficiência e dedicação que são traços de personalidade desejados em Gerentes de Projetos. Apesar de muitas empresas brasileiras exigirem como pré-requisito de contratação certificações em Gestão de Projetos, este estudo não encontrou nenhuma evidência que indicasse diferenças em qualquer traço de personalidade do Gerente de Projetos certificados e não certificados. O que mostra evidências de que as organizações deveriam priorizar profissionais com especialização e não necessariamente profissionais certificados.

Outra contribuição deste trabalho foi demonstrar evidências empíricas das diferenças entre Gerentes de Projetos que trabalham nos setores público e privado, sendo mais acentuadas os traços no profissional do setor privado. Porém a proporção dos traços entre os profissionais dos dois setores manteve-se praticamente constante, indicando um padrão. Todos esses achados podem ser usados como referência para profissionais de recursos humanos no direcionamento de políticas de seleção/nomeação de Gerentes de Projetos, de capacitação e desenvolvimento de habilidades interpessoais e técnicas deste profissional.

O questionário foi respondido por 61% de Gerentes de Projetos ligados às áreas de computação em projetos de sistemas de informação. Isso pode criar um viés e dificultar a generalização da pesquisa, sendo, portanto, uma limitação deste trabalho.

Trabalhos futuros podem ser realizados com o objetivo de relacionar os traços de personalidade dos Gerentes de Projetos com o desempenho dos projetos utilizando a experiência, o setor de atuação e a escolaridade como fatores moderadores da relação.



6. Referências

- ALLPORT, Gordon. **Pattern and growth in personality**. Harcourt College Publishers. Ed. New Edition, England, 1963.
- ANANTATMULA, Vittal. Strategies for Enhancing Project Performance. **Journal of Management in Engineering**, v.31, n.6, p.1-8, 2015.
- AJZEN, Icek. **Attitudes, personalitty and behavior**. Open University Press – MaGraw-Hill Press, Berkshire, England. 2005.
- BAKHSHESHI, A.H.F.; NEJAD, S.R.. Impact of Project Managers' Personalities on Project Success in Four Types of Project. **2nd International Conference on Construction and Project Management (IPEDR)**,v.15, 2011.
- BILSKY, Wolfgang; SCHWARTZ, Shalom H. Values and personality. **European Journal of Personality**, v.8, p.163-181, 1994.
- DAVIS, Steven A. Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence On Their Interpersonal Competence. **Project Management Journal**, v.42, n.4, p.37-57, 2011.
- EL-SABAA, S. The skills and career path of an effective project manager. **International Journal of Project Management**, vol.19, 1999.
- FREDERICKSON , H . George; HART, David K .. The Public Service and the Patriotism of Benevolence. **Public Administration Review**, v.45, n.5 p.547-553, 1985.
- FURNHAM, Adrian; CHAMORRO-PREMUZIC, Thomas. **Personality, intelligence and general Knowledge**. Elsevier, 2006.
- HARDCASTLE, Edwards, P.J., Akintoye, & Li, B. Critical Success Factors for PPP / PFI Projects in the Uk Construction Industry : a Factor Analysis Approach. **Construction Management and Economics**, v.23, n.5, p.1–9, 2002.
- HYVARI, Irja. 2006. Success of Projects in Different Organizational Conditions. **Project Management. Journal**, v.37, n.4, p.31-41, 2006.
- HURT, M., and THOMAS, J. Building value through sustainable project management offices. **Project Management Journal**, v.40 n.1, p. 55–72, 2009.
- HURTZ, M. Gregory; DONAVAN, John. Personality and Job Performance, The Big Five revisited. **The Journal of Applied psychology**, v.85, n.6, p.869-879, 2000.
- JOHN, O.; SRISVASTAVA, S.. The Big Fie trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. **Handbook of personality: Theory and research**, vol. 2, n.510, p.102-138, 1999.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Artmed Editora S.A. São Paulo, 2010.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

LEVINE, David; STEPHAN, David F.; KREHLEL, Timothy; BERENSON, Mark L..
Estatística Teoria e Aplicações - Usando Microsoft Excel. LTC, 6ª Ed. 2012.

LYONS, Sean T.; DUXBURY, Linda E.; HIGGINS, Christopher A.. A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. **Public Administrative Review**, v.66, n.4, p.605-618, 2006.

McCRAE, R.; JOHN, O.. An Introduction to the five-factor model and its applications. **Journal of Personality**, v.60, n.2, p.175-215, 1992.

MOTOWIDLO, Stephan J.; MARTIN, Michelle P.; CROOK, Amy E.. Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. **Journal of Applied Social Psychology**, v.43, n.9, p.1851–1861, 2013.

PETTERSEN N.. What do we know about the effective project manager? **International Journal of Project Management**, v.9, n.2, p. 99-104, 1991.

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. **Project Management Journal**, v.44, n.3, 2013.

PMI. **2015 Global Job Report**. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/PM-Network/2015/global-job-report-salary-data.aspx>>. Acesso em: 02/05/2016.

PMI. **E-Link Brasileiro do PMI. Newsletter do PMI para o Brasil**. Disponível em <www.pmi.org.br>. Acesso em: 20/04/2016.

ROBERTS, W. Brent; KUNCEL, 1 Nathan R.; SHINER, Rebecca; CASPI, Avshalom;

SRIVASTAVA, S.; JOHN, O. P.; GOSLING, S. D., & Potter, J.. Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? **Journal of Personality and Social Psychology**, v.84, p.1041–1053, 2003.

THOMAS, Janice; MENGEL, Thomas. Preparing project managers to deal with complexity – advanced project management education. **International Journal of Project Management**, v.26, p.304-315, 2008.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R..On the nature of the project as a temporary organization. **International Journal of Project Management**, v.21, n.1, p.1–8, 2003.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R..The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. **Project Management Journal**, v. 36, p.49-61, 2005.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R..Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, v.28, n.5, p.437-448, 2010.