

Estilo de gestão de um gerente de projetos: hábitos e atitudes que podem causar impactos negativos na equipe

João Paulo da Silva Porto; André Luis Arantes

Resumo: O estilo de gestão de um gerente de projetos é formado por suas competências e por sua personalidade. Alguns dos comportamentos do gerente refletem diretamente na condução da equipe. Conflitos e impactos são recorrentes durante esse processo. Nesse contexto, o presente trabalho procurou verificar se o estilo de gestão de um gerente de projetos, enfatizando seus hábitos e atitudes, pode causar impactos negativos na equipe do projeto. O intuito foi apresentar dados para que as organizações e os gerentes de projetos possam tomar medidas para melhorias no bem estar e na motivação de seus colaboradores, aprimorando assim seus métodos e estilos de gerir equipes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, exploratória, descritiva, parcialmente quantitativa e predominantemente qualitativa, em formato de estudo de caso, utilizando como referência a pesquisa bibliográfica para o levantamento de um questionário aplicado a profissionais integrantes de equipes de projetos. Foram apresentadas questões acerca dos comportamentos dos gerentes de projetos envolvendo estilos de gestão, características da personalidade, hábitos e atitudes apontados por outros autores com causadores de impactos negativos na equipe do projeto. Os resultados mostraram altos percentuais de incidência entre os diversos comportamentos. As discussões e análise dos resultados relacionaram as variáveis da pesquisa e apresentam os estilos de gestão que mais impactam negativamente a equipe de projeto. E, por fim, foi apresentada a resposta ao problema exposto e a conclusão contendo a opinião crítica do pesquisador e sugestões relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Estilo de gestão. Gerente de projetos. Competências. Personalidade. Hábitos. Atitudes. Impactos negativos. Equipe.

Abstract: *The management style of a project manager is made up of his skills and his personality. Some of the behaviors of the manager directly reflected in driving team. Conflicts and impacts are recurrent during this process. In this context, the present study examined whether the management style of a project manager, emphasizing their habits and attitudes can cause negative impacts on the project team. The aim was to present data for organizations and project managers can take action to improve the well-being and motivation of its employees, thereby improving their methods and styles of managing teams. Therefore, we conducted an applied research and exploratory, descriptive, quantitative and partly qualitative predominantly in case study format, using as reference the literature to survey a questionnaire applied to professionals working in project teams. Were presented questions about the behavior of the managers of projects involving management styles, personality traits, habits and attitudes mentioned by other authors with causing negative impacts on the project team. The results showed high incidence rates between different behaviors. The discussion and analysis of the results of research related variables and present management styles that most negatively impact the project team. And finally, the answer was presented to the stated*

problem and the conclusion containing critical opinion of the researcher and suggestions related to the topic.

Keywords: *Management style. Project manager. Skills. Personality. Habits. Attitudes. Negative impacts. Team.*

Introdução

O estilo de gestão de um gerente de projetos está contido no equilíbrio entre suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e em traços de sua personalidade. Qualidades como: liderança, comunicação, negociação e habilidade para resolver conflitos, teoricamente deveriam fazer parte do estilo de gestão de todo gerente, mas alcançar essas e outras qualidades em uma única pessoa não é tarefa simples, principalmente quando se fala do relacionamento entre o gerente e a equipe do projeto.

Hoje em dia, mesmo com avanço da aplicação de modelos colaborativos de gestão nas organizações, além do aperfeiçoamento dos gerentes para se tornarem bons líderes de equipes, considerando fatores psicológicos para estimular a motivação e o desempenho dos liderados, ainda existem conflitos sérios entre gerentes e times. Será que as causas para os conflitos estão somente ligadas à equipe ou o gerente tem participação em tais causas?

Para Pereira (2004), lidar com pessoas é bem diferente que lidar com recursos tecnológicos, processos e atividades, onde as respostas são lógicas e objetivas. A autora enfatiza que o ser humano é muito complexo, cheio de emoções e individualidades e sempre é preciso lidar com esperanças, desejos, alegrias, necessidades, motivações, desmotivações, tristezas, aborrecimentos, constrangimentos, ansiedades, raivas, passividades, interesses, falta de interesse, agressividades, medos, hostilidades, frustrações, egos, entre outras variáveis. Tudo isso para cada indivíduo da equipe, incluindo o próprio gerente de projetos.

Normalmente reações e comportamentos impulsivos e impensados podem ocorrer, tanto por parte do gerente quanto por parte dos componentes do time, aumentando assim as chances de agravar os impactos (PEREIRA, 2004).

Existem muitas publicações sobre os atributos de um bom gerente de projetos, mas poucas acerca dos seus aspectos negativos. Por isso, como objetivo geral, buscou-se verificar se o estilo de gestão de um gerente de projetos, enfatizando seus hábitos e atitudes, pode causar impactos negativos na equipe do projeto.

O problema levantado para a pesquisa foi o seguinte: O estilo de gestão de um gerente de projetos pode causar impactos negativos na equipe? A hipótese para o problema é a afirmativa do mesmo: O estilo de gestão de um gerente de projetos causa impactos negativos na equipe.

Um dos propósitos da pesquisa foi contribuir para o desenvolvimento profissional de novos gerentes, assim como apresentar dados para possíveis melhorias no estilo de gestão dos mais

experientes. Outro propósito foi oferecer subsídio para que as organizações possam tomar medidas para melhoria do bem estar e da motivação de seus colaboradores, aprimorando assim suas metodologias para gestão de equipes. Por fim, procurou-se ainda contribuir para o aprimoramento dos estudos já existentes nessa área específica de conhecimento, assim como fornecer informações para novas pesquisas.

Para alcançar o objetivo geral e a estruturação do artigo procurou-se:

- a) apresentar o referencial teórico abordando: estilos de gestão, personalidade, competências, hábitos e atitudes de um gerente de projetos, impactos negativos na equipe e mudanças nos hábitos e atitudes;
- b) elencar os principais hábitos e atitudes dos gerente de projetos, apontados no referencial teórico como causadores de impactos negativos nas equipes de projetos, considerando recorrência, relevância e impacto;
- c) elaborar questionário com base nas informações elencadas e aplicá-lo aos integrantes de equipes de projetos que participarão da pesquisa;
- d) analisar, organizar e classificar as informações obtidas através do questionário; e
- e) apresentar o resultado apurado na pesquisa, verificar possível resposta ao problema exposto e finalizar o trabalho com a conclusão do pesquisador contendo sua opinião crítica e suas sugestões para melhorias relacionadas ao tema.

Gerente de projetos

O gerente de projetos é um profissional do campo da gestão, responsável por planejar e controlar a execução de projetos em diversas áreas, como por exemplo, na construção civil, no desenvolvimento de software, na mecânica industrial, na biomedicina, na indústria química, nos programas do governo, entre outras áreas (GIOVANINI, 2010).

De acordo com o PMBOK (2008), todas as questões relacionadas ao projeto são de responsabilidade do gerente, principalmente o que diz respeito aos objetivos do projeto.

Heldman (2003) afirma que gerentes de projetos devem ser profissionais com perfil generalista, com habilidade para resolver conflitos. Pode ter características técnicas em seu perfil, porém estas não são requisitos obrigatórios para se alcançar êxito em projetos, haja vista que ele não deverá colocar a mão na massa para execução de tarefas, mas sim organizar e monitorar a produção da equipe. Segundo o autor, o gerente será o profissional que servirá de interface entre todas as partes interessadas no projeto.

Para Sbragia (1986), o contexto de comunicação e influencia de um gerente de projetos abrange principalmente a alta administração da organização, a área de negócio interessada no produto a ser gerado pelo projeto, os fornecedores e a equipe do projeto.

Atributos de um gerente de projetos

Segundo Onofrio (2005 *apud* VERMA, 1996), foi realizado um exame com 287 gerentes de projeto americanos, envolvidos em projetos de pequeno e médio porte, com o intuito de

elencar os principais atributos da gerência de projetos, considerando habilidades e comportamentos dos profissionais. O resultado apresentado destacou os seguintes:

- a) comunicação: escutar e persuadir (84%);
- b) organização: analisar, planejar, executar, avaliar e controlar (75%);
- c) construção de time: transmitir empatia, motivação e espírito de equipe (72%);
- d) liderança: ser um exemplo, saber delegar, transmitir confiança, valorizar seus liderados, ter visão e ser otimista (64%);
- e) pessoal: ter flexibilidade, criatividade, paciência e persistência (59%);
- f) tecnológica: ter experiência e conhecimento do projeto (46%).

Estilos de gestão

Entre os diversos sinônimos e significados para a palavra estilo, destacam-se os seguintes: uso, costume, hábito, prática, natureza, maneira ou modo de agir ou fazer alguma coisa (BUENO, 1996).

Para Onofrio (2005), as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de um gerente de projetos moldam seu estilo de gestão. Agregando o conceito, Jesus (2013) afirma que a personalidade de um gerente de projetos influencia em seu estilo de gestão.

Existem várias perspectivas acerca dos diferentes tipos de estilos de gestão. Geralmente os gerentes de projetos tendem a se enquadrar em um dos grupos que serão abordados nesse trabalho, mas podem ocorrer estilos mistos. De acordo com Cavagnoli (2012), um gerente de projetos eficaz não se enquadra em um único estilo de gestão, o mesmo deve ter consciência da situação e então adaptar seu estilo para atender as necessidades do cenário atual, o que pode levar a uma combinação de dois ou mais estilos. Segundo o autor, o estilo de gestão de um gerente depende de uma série de fatores, dentre eles estão os fatores situacionais. Como por exemplo: a cultura/ambiente organizacional, as restrições/premissas de um projeto ou a motivação da equipe subordinada.

Com base nas publicações de Whitmore (2006), Ferreira (2006), Filho (2010), Lauer (2011), Cavagnoli (2012), Moreira (2012) e Jesus (2013), foram selecionados 10 estilos de gestão, que serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estilos de gestão

Nº	Estilo	Definição
01	Democrático	Apesar de ser de responsabilidade do gerente democrático a tomada de decisão, o mesmo procura buscar o consenso. Discute as opções com a equipe e as demais partes interessadas e está disposto a escolher ideias vindas dos outros, desde que estas sigam na direção mais acertada. A participação da equipe contribui para a agilidade no processo de implementação que se torna mais simplificado e mais transparente. Promove à equipe mais confiança, harmonia, produtividade e satisfação no trabalho. Este estilo poderá funcionar bem em equipes pequenas ou em situações em que é necessário o compartilhamento de ideias (<i>brainstorming</i>), mas em última análise este processo pode demorar muito tempo e acabar em atrasos e indecisão. O estilo democrático é aderido por líderes transformacionais,

		pois se tornam muito visíveis e passam muito tempo se comunicando e buscando iniciativas que agregam valor às partes;
02	Autocrático	Estilo ditador, onde o gerente exerce um nível elevado de poder sobre os membros da equipe. Esse estilo expressa o desejo de dominação por parte do gerente. A maior parte dos profissionais não gosta de serem gerenciados desta forma, pois este estilo acaba promovendo a insatisfação e desmotivação na equipe, que não se atreve a dar <i>feedback</i> acerca da gestão e não se esforça para ter um desempenho melhor. Na ausência do gerente, a equipe se comporta de forma diferente, pois a relação estabelecida é baseada no medo e não no respeito mútuo. A equipe mantém um alto nível de disciplina e de decoro, geralmente não ocorrem conflitos entre membros da equipe e o gerente, pois não existe espaço para discordâncias. Desvantagens ocorrem para a organização, como por exemplo: desperdício de ideias novas e criativas por parte dos membros da equipe que poderiam ajudar na melhoria de processos de trabalho e proporcionar aumento da produção. Ou ainda, nos casos em que as instruções do gerente não vêm a tempo e consequentemente ocorre uma confusão na equipe quanto à forma de se realizar o trabalho. Isto pode levar a atrasos e perda de negócios, pois a equipe está totalmente dependente do gerente para a tomada de decisões;
03	Participativo ou técnico (<i>coach</i>)	Capacita a equipe a buscar seus próprios conhecimentos e tomar suas próprias decisões. O gerente de projetos realiza diálogos com os membros da equipe para que cada um consiga por si só definir como poderá realizar a tarefa. Geralmente o gerente propõe perguntas e os membros da equipe implementam suas respostas nas tarefas de forma alinhada com as observações do gerente. Tal processo permite à equipe encarar qualquer tarefa com mais confiança no sucesso. Como os diálogos não são ameaçadores, ou seja, não prejudicam os membros da equipe em relação ao seu desempenho, não ocorrem alterações de comportamento quando o gestor está ausente. Com esse estilo de gestão a equipe desenvolver-se para acarretar mais responsabilidades, libertando o gestor de ter que resolver os problemas relativos às tarefas, para não só ter mais tempo para instruir a equipe, mas para tratar de questões mais abrangentes que só este pode tratar. A equipe se desenvolve nos seguintes quesitos: autonomia, proatividade e motivação. O estilo é centrado em explorar o que há de mais talentoso nas pessoas, capacitando-as a praticar o que elas fazem melhor. O gerente se vê como um “servo” e incentiva a equipe a adotar a mesma atitude. Trata-se de um líder transformacional, é muito visível e passa muito tempo se comunicando. Sempre procuram iniciativas que acrescentam valor. Trabalha como um facilitador, pois o empenho real é creditado à equipe;
04	Paternalista	Estilo de um gerente protetor, com foco nas pessoas, que valoriza o indivíduo acima dos prazos e objetivos, que investe nos laços afetivos com a equipe, que promove um ambiente agradável baseado na amizade e na harmonia. O estilo prega que os melhores resultados são obtidos quando há valorização das pessoas em primeiro lugar. A equipe demonstra lealdade ao gerente, pois o mesmo se apresenta como uma pessoa disponível, compreensiva, atenciosa e fácil de conviver. O gerente paternalista dá <i>feedbacks</i> generosos aos seus liderados, no entanto peca em situações onde o desempenho é fraco. Diferente do estilo participativo/técnico, o estilo de gestão paternalista sempre fornece as respostas quando seus liderados estão diante de problemas e não incentiva os mesmos a evoluírem e tomarem suas próprias decisões, isso promove uma espécie de liderança centralizadora, onde ocorre dependência do colaborador para com o gerente. O gerente paternalista pode esconder insegurança internamente e expor uma relação de confiança com a equipe para suprir a sua necessidade de ser aceito. Outra característica do paternalista é guardar os problemas só para ele para não afetar a equipe. Este estilo de gestão é recomendado para equipes mais maduras

e com um senso de autogerenciamento aguçado, onde o grupo esteja passando por situações de desmotivação, estresse ou algum tipo de conflito interno;

- | | | |
|----|--|---|
| 05 | Abdicador | Abdica das responsabilidades, deixando o membro da equipe com a liberdade para realizar as tarefas da forma que achar melhor, libertando-se para a realização de outras tarefas. A intenção do gestor em querer que os membros da equipe aprendam a lidar com responsabilidades pode até ser boa, mas esta não chega aos mesmos por escolha própria, mas sim por imposição, ou seja, o gerente impõe aos indivíduos da equipe responsabilidades que seriam dele, mesmo que não haja o interesse por parte da equipe. Neste estilo, os membros da equipe poderão até ter dúvidas sobre a realização das tarefas, mas não se atreverão a questionar o gerente com receio da desaprovação do mesmo. O resultado acaba sendo um mau desempenho na realização das tarefas; |
| 06 | Focado na tarefa
(<i>task-oriented</i>) | A maioria dos gerentes de projetos possui maior tendência para se enquadrarem nesse estilo, pois esse é o estilo dos especialistas em planejamento, alocação de recursos, atribuição de funções, dentre outras atividades e processos próprios do gerenciamento de projetos. Tais gerentes costumam manter metas e prazos rigorosos e estabelecem um elevado padrão para si e para seus colaboradores. Eles são altamente envolvidos no trabalho do dia-a-dia e plenamente consciente do que está ocorrendo nas tarefas sob sua responsabilidade; |
| 07 | Persuasor | Neste estilo o gerente sempre dá a sua ideia e tenta convencer toda a equipe o quanto boa essa ideia é, fazendo sempre prevalecer o seu ponto de vista. No início é possível convencer a equipe que suas ideias são as melhores opções, deixando ainda uma sensação de que a equipe participou na decisão, mas após o passar do tempo, a equipe constatará que a verdadeira intensão do gerente sempre foi controlar todas as decisões e responsabilidades, o que pode gerar insatisfação na equipe, cuja opinião não é valorizada. Este estilo revela o desejo do gerente em satisfazer os seus próprios interesses à custa dos outros. Frequentemente alega um curto espaço de tempo, um imprevisto ou uma situação de emergência estratégica como justificativa quando age unilateralmente. Apresenta dificuldade em dividir o controle das situações; |
| 08 | Carismático | Estilo que pertence a gerentes que injetam grandes doses de entusiasmo nas equipes e são muito participativos na questão da motivação. No entanto, um gerente carismático pode ter tendência a acreditar mais em si do que na equipe, principalmente para com os membros que não conseguem ficar motivados pelo esforço dele. Outra vertente ocorre quando o sucesso de uma equipe depende do gerente carismático, se ele sair o sucesso e a motivação da equipe pode acabar; |
| 09 | Acomodativo | Trata-se de um estilo de um gerente acomodado, que estimula esse comportamento na equipe. Sacrifica-se apenas para evitar conflitos. Apresenta indiferença aos reais interesses da equipe. Não se importa com a qualidade do trabalho a ser realizado. Toma atitudes somente quando não existe uma forma de adiá-las. Geralmente esse estilo é adotado por gerentes que não correm grandes riscos de perder o cargo; |
| 10 | Compartilhador | Este estilo é apenas uma partição de outros estilos, pode ser enquadrado nos estilos de gestão democrático ou participativo/técnico. Busca uma divisão das diferenças para obtenção de uma satisfação moderada, mas incompleta, de ambas as partes, o que resulta em fazer concessões. Isso ocorre quando existem restrições de recursos, por exemplo. É geralmente usado nos processos de negociação. |

Fonte: adaptado de Whitmore (2006), Ferreira (2006), Filho (2010), Lauer (2011), Cavagnoli (2012), Moreira (2012) e Jesus (2013).

Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)

De acordo com Cleland e Ireland (2002), a competência de um gerente de projetos é definida pela soma de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes:

- a) Conhecimento: para Cleland e Ireland (2002), o conhecimento é o fato ou a condição de se aprender sobre algo. São os conhecimentos adquiridos nas escolas, universidades, cursos, leituras, estudos, análises e observações das questões no decorrer da vida, ou seja, é o saber;
- b) Habilidade: Cleland e Ireland (2002) afirmam que a habilidade é a capacidade de usar o conhecimento de forma eficaz e eficiente na execução de determinado trabalho. Em complemento, pode-se afirmar que habilidade é o saber fazer. É o comportamento que determinada o que a pessoa aprende após frequentes repetições. É o modo constante de comportar-se e de agir. A obtenção da habilidade depende de fatores como: conhecimento, acertos, erros, experiência, treino e prática (JÚNIOR et al., 2006);
- c) Atitude: o conhecimento e habilidade sem a atitude não são suficientes para obter resultados. Atitude está ligada a ação, ao querer fazer, ao querer mudar determinada situação. É sair do estado de conforto. É ter ações compatíveis para se atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas (JÚNIOR et al., 2006).

Competências emocionais

Para Pereira (2004 *apud* GOLEMAN, 2001), existem competências emocionais que precisam ser desenvolvidas no estilo de gestão de um gerente de projetos. O conjunto dessas competências é nomeado de inteligência emocional. De acordo com a autora, a inteligência emocional se divide em competência emocional pessoal e competência emocional social. Na pessoal é onde o gerente lida com ele próprio e na social é como ele lida nos relacionamentos com os outros. O Quadro 2 apresenta a relação de competências emocionais, classificadas em pessoal e social.

Quadro 2 – Competências emocionais

Competência emocional pessoal	Competência emocional social
Auto-percepção: para conhecer o estado interior (percepção emocional), pontos fortes e limitações (auto-avaliação), mas também o valor e capacidade (autoconfiança). Buscar motivação interna;	Empatia: capacidade de percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros, tentando compreender com real interesse seus sentimentos e perspectivas. Se antever às necessidades de orientação e desenvolvimento dos envolvidos, respeitando suas diversidades;
Auto-regulação: para lidar com os impulsos e emoções perturbadores (autocontrole), manter padrões éticos de honestidade, assumir a responsabilidade pelos erros cometidos, ser flexível às mudanças e aberto às inovações;	Aptidão: capacidade de implementar táticas eficazes de persuasão (Influência), saber ouvir e saber transmitir mensagens claras e convincentes (comunicação), inspirar e guiar grupos e pessoas (liderança), iniciar ou administrar mudanças (catalisador de mudanças), negociar e solucionar desacordos (gerenciamento de conflitos), formar vínculos, incentivar colaboração e cooperação e criar sinergia de grupo, buscando metas coletivas.

Fonte: Pereira (2004 *apud* GOLEMAN, 2001).

Personalidade

Como foi discorrido anteriormente, os traços da personalidade de um gerente de projetos forma seu estilo de gestão. Dessa forma viu-se a necessidade de explorar o assunto: personalidade, no intuito de demonstrar possíveis variantes que venham impactar positiva ou negativamente no perfil de um gerente de projetos.

Existem diversas definições e consequentes controvérsias para o termo personalidade. Uma síntese pode ser descrita da seguinte forma: personalidade é uma organização interna, complexa e dinâmica dos sistemas psicológicos, genéticos e físicos, que criam padrões de comportamentos, de pensamentos e de sentimentos em um indivíduo, de forma gradual e única, gerando particularidades pessoais duradouras, não patológicas e relevantes que definem a forma de agir de uma pessoa em uma determinada população (REIS, 2009).

Para Lima (2008), personalidade é o conjunto de características e traços individuais que abrange fatores como: hábitos, atitudes, modos, crenças, valores, emoções, preferências, interesses, percepções, intuições, inspirações, sensações, consciência, competências, estilo, cultura, moral, ética, temperamento, caráter, inteligência, entre outros.

Existem diversas discussões quanto à mutabilidade da personalidade. Muitos acreditam que a personalidade de uma pessoa não pode mudar, porém existem estudos que revelam variáveis na formação da personalidade ao longo de toda a vida.

De acordo com Abreu (2009), “Não existe possibilidade em se conceber uma propriedade comum e imutável aos comportamentos de um ser humano”. Segundo o autor, o que pode acontecer é a formação de traços recorrentes que distingue o indivíduo dos demais, mas ainda assim, tais traços estão sujeitos a mudanças ao longo da vida.

Lima (2008) afirma que: “A personalidade muda ao longo da vida”. Segundo o autor a personalidade é algo que permite ao sujeito um amplo espaço de liberdade para agir no mundo e não está presa apenas à hereditariedade e aos genes da pessoa, pois abrange o modo como são feitas as escolhas e a realização dos planos pessoais, a partir das faculdades, aptidões e aprendizagens obtidas ao longo da vida.

Para Ballone (2010), existem alterações de personalidade quando a pessoa apresenta uma mudança em sua maneira de ser, depois de ter sofrido alguma condição médica, psicológica, neurológica ou existencial. Segundo o autor, é como se um indivíduo passasse a ser outra pessoa, com reações e comportamentos bem diferentes daqueles que o caracterizavam antes.

Segundo Grisa (2013), Santiago (2013) e Mota (2013), as pessoas podem possuir traços predominantes na personalidade que a distingue das demais, como por exemplo: os perfeccionistas, os idealistas, os justiceiros, os ajudadores, os comunicadores, os adaptativos, os românticos, os julgadores, os perceptivos, os sentimentais, os pensadores, os sensoriais, os intuitivos, os introvertidos, os extrovertidos, os controversos, os céticos, os racionais, os otimistas, os protetores, os mediadores, os estrategistas, os persistentes, os atores, os sonhadores, os ambiciosos, os intolerantes, os corajosos, os impulsivos, os moderados, os

medrosos, os oportunistas, os radicais, os pessimistas, os sanguíneos, os coléricos, os fleumáticos e os melancólicos, entre outros.

De acordo com a combinação das teorias de Marina (2009) e Reis (2011 *apud* FREUD, 1976), a personalidade passa por um processo de construção e é dividida em três fases. O Quadro 3 apresenta as referidas fases de construção da personalidade.

Quadro 3 – Fases da construção da personalidade

Fase	Definição
Personalidade recebida	É a matriz pessoal, geneticamente condicionada, cujos principais elementos são as funções cognitivas básicas, o sexo e o temperamento (temperamento: significa mistura herdada. Pode apresentar predominância sanguínea, colérica, fleumática, melancólica, entre outras. Como o próprio nome já diz, podem ocorrer temperamentos mistos).
Personalidade aprendida	É a personalidade recebida somada a um conjunto de informações repassadas, como: ensinamentos, valores e hábitos afetivos, cognitivos e operativos. Tal aprendizagem forma o carácter do indivíduo (caráter: é aquilo que o indivíduo acredita ser e aquilo que o mundo representa para ele. Trata-se de uma barreira contra as opiniões divergentes e as ofertas externas, consideradas como ameaça aos seus valores).
Personalidade escolhida	É a personalidade aprendida somada aos comportamentos a serem escolhidos pelo indivíduo. Essa fase abrange toda a personalidade da pessoa. (comportamento: Trata-se de uma resposta ou processo de tomada de decisão do indivíduo para uma mensagem recebida do mundo exterior. É o resultado da interação dos sistemas psíquicos: Id, Ego e Superego).

Fonte: Marina (2009) e Reis (2011 *apud* FREUD, 1976).

Hábitos e atitudes dos gerentes de projetos sobre as equipes

Devido as frequentes mudanças do mundo corporativo, o perfil dos gerentes de projetos está mudando junto. Para tanto, os gerentes não podem deixar de respeitar, entender, desenvolver e motivar suas equipes (BUENO, 2011).

Para Bueno (2011), vários gerentes de projetos têm hábitos e atitudes muitas vezes vistos como negativos pela sua equipe, e muitas vezes não percebem. Segundo o autor, tais atitudes e hábitos podem causar diversos tipos de reações nos componentes do time e na organização. O autor enfatiza ainda que destacar comportamentos negativos dos gerentes, permite à organização corrigi-los de maneira que não se cause maiores danos.

Lauer (2013) concorda com a abordagem de Bueno ao afirmar que a maioria dos gerentes de projetos possuem hábitos e atitudes que impactam as equipes de forma negativa. Segundo o autor, os conflitos mais comuns entre gerente de projeto e equipe, não coincidentemente os mais danosos, acontecem por causa de interações pessoais equivocadas ou devido à exposição de assuntos pouco relevantes. Para o autor, a empatia e personalidades muito diferentes também podem gerar conflitos, mas devem ser tolerados.

Para Lauer (2013), um dos motivos relevantes para o desligamento de profissionais nas empresas é a relação que possuem com seus gerentes. A falha ou a falta de comunicação com seus superiores denota desmotivação por parte destes subordinados. Segundo o autor, a

insatisfação raramente está relacionada com a organização em si, mas, na verdade, é revelada pela má condução do gerente perante sua equipe.

Segundo Kohlrieser (2012), gerentes de projetos erram, não por serem profissionais ruins, mas por terem maus hábitos.

De acordo com Severo (2011), existe um segmento no mundo corporativo que afirma que os profissionais são contratados pelas suas competências e demitidos por causa do seu comportamento. Sendo assim, o comportamento dos gerentes de projetos, no que diz respeito aos seus hábitos e atitudes, será objeto de estudo dessa pesquisa.

Severo (2011) afirma ainda que hábitos e atitudes negativos são observados, em maior ou menor grau, entre quase todos os gerentes, todavia, existem aqueles que apresentam um nível exacerbado, o que caracteriza grave distorção.

Para Bueno (2011), os líderes devem sempre ter atitudes positivas para poderem extrair de seus liderados o que eles têm de melhor.

Os hábitos e atitudes a serem elencados no Quadro 4, a seguir, foram selecionados a partir de publicações, artigos e pesquisas feitas por especialistas na área de gestão de projetos e de equipes, considerando recorrência, relevância e impacto. São eles: Grinber (2001), Lopes (2008), Neto (2010), Souza (2010), Bueno (2011), Severo (2011), Almeida (2012), Bastos (2012), Kohlrieser (2012), Meloni (2012), Nunes (2012), Previdelli (2012), Veronesi (2012), Abrantes (2013), Avediani (2013), Lauer (2013), Séllos (2013) e Trambacos (2013).

Quadro 4 - Hábitos e atitudes dos gerentes de projetos sobre as equipes

Categoria	Hábito ou atitude
Apresenta excessos no controle	1. É detalhista ao extremo; 2. Não demonstra confiar nas pessoas e no trabalho delas; 3. Demonstra insatisfação quando as atividades não são executadas do jeito dele; 4. Monitora cada minuto da equipe; 5. Pausas para espairecimento (distração para descanso físico e mental) durante o expediente não são bem vistas; 6. Reclamações acerca do tempo gasto com acesso à internet e lanches são constantes; 7. Acredita que a equipe é mais produtiva quando trabalha durante todo o expediente sem interagir, sem se informar e sem se comunicar com o mundo exterior;
Apresenta impulsividade	8. Fala sem pensar; 9. Toma decisões precipitadas; 10. Facilmente se enfurece; 11. Geralmente é impaciente; 12. Falta com o respeito para com a equipe; 13. Não sabe controlar o tom de voz; 14. Utiliza palavras ofensivas de forma direta;
Apresenta instabilidade	15. Apresenta comportamentos emocionalmente instáveis; 16. Muda o semblante e o humor devido às circunstâncias do ambiente; 17. Ofende-se facilmente; 18. Muda de ideia constantemente;

Bisbilhota a equipe	19. Não avisa que vai revisar, alterar ou executar o trabalho dos membros da equipe, desprezando as atribuições dos mesmos; 20. Fica olhando disfarçadamente para o monitor do computador dos integrantes da equipe para ver o que eles estão fazendo, demonstrando desconfiança;
Centraliza tudo	21. Não delega poder de decisão, autoridade e autonomia aos membros da equipe para colaborarem na administração do projeto;
Compete com a equipe	22. É competitivo com os próprios membros da equipe; 23. Promove disputas internas; 24. Exibe superioridade; 25. Confronta, ironiza e satiriza os membros da equipe, de forma direta (ou indireta, utilizando redes sociais, por exemplo);
Comunica-se de forma indevida e insuficiente	26. Toma decisões sem comunicar à equipe; 27. Não utiliza as ferramentas e meios para se comunicar de forma eficiente e eficaz; 28. Informações importantes são perdidas ao longo do projeto; 29. Não integra as informações do projeto de forma a mantê-las rastreáveis e disponíveis;
Delega sem dar autonomia	30. Dá autoridade aos membros da equipe, mas não dá autonomia aos mesmos para tomarem decisões;
Delega tudo	31. Delega todo o seu trabalho aos membros da equipe e desfruta de muito tempo ocioso enquanto a equipe é sobrecarregada;
Delega, mas não dá suporte	32. Dá autoridade aos membros da equipe, mas não dá suporte, o que leva a equipe a cometer erros;
Distrai-se facilmente	33. Distrai-se por qualquer coisa; 34. Gosta de conversas paralelas; 35. Perde o foco daquilo que é importante; 36. Muitas vezes não percebe o que está acontecendo na equipe; 37. Esquece-se facilmente de assuntos tratados e de decisões tomadas anteriormente; 38. Distrai os integrantes da equipe;
Dita as ordens	39. Utiliza-se do cargo para impor suas condições e deixa bem claro quem é que manda; 40. Transmite medo aos componentes da equipe com seu comportamento arrogante e dominador; 41. Não admite discordâncias; 42. Tem perfil de chefe e não de líder;
Evita a companhia e a amizade da equipe	43. Não cria laços de amizade e sinceridade com os membros da equipe; 44. Evita ficar próximo da equipe fora do ambiente de trabalho; 45. Acredita que se relacionar com subordinados é prejudicial a sua carreira profissional; 46. Está disponível para almoçar com gerentes e diretores, mas sempre tem um compromisso quando é convidado pela equipe para almoçar; 47. Demonstra ser inacessível e indisponível aos membros da equipe;
Gosta de reuniões	48. Realiza muitas reuniões sem planejamento de tempo, impactando o cumprimento das atividades da equipe ou estourando os horários de almoço e de expediente;

Gosta de segredos	49. Quase todos os assuntos são tratados como segredo com os indivíduos da equipe, promovendo um ambiente de desconfiança;
Manipula a equipe	50. Tenta manipular os integrantes da equipe para conseguir o que quer; 51. Utiliza-se de meios como favorecimentos e regalias com os subordinados, podendo chegar ao nível de praticar chantagens e ameaças; 52. Não se importa com bom senso e ética;
Mente	53. Promete o que não pode ser cumprido; 54. Comunica possibilidades que nunca se concretizam; 55. Usa de mentiras para tentar motivar a equipe; 56. Quando é descoberto, utiliza a justificativa de que houve uma mudança estratégica;
Não analisa os possíveis impactos	57. Evita ou ignora a análise de viabilidade (tempo, custo, escopo e riscos) antes de aceitar novas demandas para a equipe;
Não assume seus erros	58. Não reconhece e assume a responsabilidade pelos seus erros e sempre tem uma justificativa por seus deslizos, mas não os considera erro; 59. Finge saber mais do que realmente sabe e recusa-se a pedir ajuda aos membros da equipe;
Não comemora	60. Ao alcançar marcos e conquistas no projeto, não se importa com comemorações;
Não conhece o projeto	61. Não busca conhecer o projeto que está gerenciando;
Não negocia	62. Não se empenha em negociar e se conforma com o não dos <i>stakeholders</i> , deixando de lado questões importantes para a equipe e para o projeto;
Não resolve conflitos	63. Não resolve situações de conflitos dentro da equipe ou simplesmente às ignora;
Não se importa com <i>feedback</i>	64. Não identifica, destaca e formaliza méritos; 65. Não realiza críticas construtivas para o aprimoramento da equipe; 66. Não utiliza critérios relevantes para avaliação (que apresentam o real esforço e dedicação do colaborador); 67. Não expande o bom desempenho da equipe para fora das quatro paredes do projeto (para os demais <i>stakeholders</i>);
Não se importa com melhorias	68. Não se preocupa com o mapeamento, registro e adoção de melhores práticas em base de conhecimento; 69. Não revê processos que não funcionam; 70. Subestima a coleta de métricas, a realização de estimativas e o controle da produtividade; 71. Despreza novas ideias e opiniões dos integrantes da equipe;
Não tem competência	72. Não sabe o que está fazendo. Não possui as competências necessárias para um gerente de projetos (conhecimentos + habilidades + atitudes). Foi posto no cargo por indicação de pessoas influentes;
Não valoriza e desenvolve a equipe	73. Não se importa com treinamentos e cursos de capacitação; 74. Não se compromete em buscar promoções e aumento de remuneração para os membros da equipe; 75. Enxerga os membros da equipe como mais um custo do projeto; 76. Não leva em consideração a vida pessoal, as emoções e os problemas cotidianos dos integrantes da equipe; 77. Não sabe lidar com as individualidades e diferenças dentro da equipe, para ele todos são iguais;

	78. Foca apenas no trabalho e nos resultados;
Pratica assédio moral	79. Agride psicologicamente e expõe os membros da equipe a situações humilhantes e constrangedoras durante o expediente. Tal comportamento é considerado assédio moral quando praticado de forma prolongada e contínua;
Tem medo	80. Tem medo de tomar decisões; 81. Tem medo de não agradar os <i>stakeholders</i> ; 82. Tem medo de falar com as pessoas;
Trabalha longas horas	83. Não gerencia seu próprio tempo; 84. Acredita que está certo em trabalhar longas horas e incentiva a equipe a fazer o mesmo; 85. Não planeja o tempo da equipe de forma eficiente (planejamento diário, semanal, mensal, trimestral, semestral e/ou anual); 86. Deixa para se preocupar com distorções no projeto quando o tempo já está escasso;

Fonte: adaptado de Grinber (2001), Lopes (2008), Neto (2010), Souza (2010), Bueno (2011), Severo (2011), Almeida (2012), Bastos (2012), Kohlrieser (2012), Meloni (2012), Nunes (2012), Previdelli (2012), Veronesi (2012), Abrantes (2013), Avediani (2013), Lauer (2013), Séllos (2013) e Trambacos (2013).

Impactos negativos dos hábitos e atitudes dos gerentes de projetos

De acordo com Bueno (2011), os hábitos e atitudes de um gerente impactam não só na equipe de projetos, mas na organização como um todo. O Quadro 5 descreve 12 exemplos de impactos negativos gerados por hábitos e atitudes dos gerentes projetos.

Quadro 5 - Impactos negativos gerados por hábitos e atitudes dos gerentes de projetos

Nº	Impacto	Descrição
01	Medo	O integrante da equipe do projeto deixa de desenvolver o seu potencial, de sugerir ideias, de crescer, de correr risco, de errar, pois teme a punição diante do fracasso.
02	Raiva	O integrante da equipe pode apresentar reações diversas, muitas vezes explosivas e desconhecidas em seu perfil, como por exemplo, a agressividade, o nervosismo ou a alteração do tom de voz.
03	Desinteresse	O integrante da equipe do projeto perde parcialmente ou totalmente o desejo de desenvolver o seu potencial dentro da organização ou do âmbito do projeto.
04	Autoestima baixa	O integrante da equipe do projeto deixa de acreditar em si mesmo, desenvolvendo um sentimento de incapacidade diante dos desafios do dia-a-dia.
05	Falta de comprometimento	O integrante da equipe do projeto desenvolve suas funções porém não se empenha, não se dedica, não se envolve, não procura dar o seu melhor, deixa de desenvolver o seu potencial.
06	Falta de harmonia na equipe	Trata-se de um ambiente movido pela desconfiança ou pelo desentendimento que afeta os relacionamentos, prejudicando consideravelmente o trabalho em equipe.
07	Aumento da rotatividade	Todas essas características, juntas ou isoladas, impactam em rotatividade de profissionais, pois causam a insatisfação dos integrantes da equipe do projeto que podem se desligar da organização ou do projeto.
08	Insegurança	O integrante da equipe do projeto não tem por certo a sua posição na organização, não se sente parte da equipe do projeto e teme por qualquer mudança, se envolve facilmente em boatos e fofocas e sua auto-estima é prejudicada.

09	Desconfiança	Inibe o integrante da equipe do projeto a se relacionar de forma verdadeira com o gerente. Impede o profissional de expor os detalhes do seu trabalho, tanto acerca de suas habilidades como de suas dificuldades.
10	Desmotivação	Todas essas características, juntas ou isoladas, impactam em insatisfação, infelicidade e desânimo, com isso contribuem profundamente para a queda da motivação, transformando um integrante da equipe que, de costume, cumpre e até supera as metas estabelecidas, a diminuir sua produção, e perder o interesse e a força para desenvolver o seu potencial ou até mesmo de continuar na equipe do projeto ou organização. Com a desmotivação de um os outros podem ser afetados, é como um efeito dominó.
11	Doenças	A equipe do projeto pode ser afetada por reações, sintomas ou doenças diversas, como: depressão, gastrite nervosa, dor no corpo, dor de cabeça, dor nas costas, tremor, mal estar, queda de cabelo, stress, pressão alta, desmaios, crises nervosas, choro, ansiedade, entre outros.
12	Prejuízos organizacionais	A organização é afetada pela diminuição da produção, pela queda no faturamento, pela perda da credibilidade de seus clientes e colaboradores, gerando mais gastos provenientes da alta rotatividade, consequentemente a empresa não conseguirá reter talentos e o conhecimento agregado aos negócios necessários para se concluir os projetos em andamento. Além disso, a organização pode perder espaço de mercado para os concorrentes.

Fonte: Bueno (2011)

Mudanças de hábitos e atitudes

Segundo Lazzeri (2012), hábitos são ações ou comportamentos aprendidos, repetidos com frequência, conscientes ou não, bons ou ruins, que são mantidos de forma automática, sem se pensar neles. Segundo a autora, é impossível viver sem hábitos.

Para Bueno (1996), atitudes são demonstrações de uma decisão, de uma intenção, de um modo para proceder, de uma postura, de um comportamento ou de uma tendência a responder ou agir, de forma positiva ou negativa, às pessoas, aos objetos ou às situações.

Lazzeri (2012 *apud* DUHIGG, 2012), descreve que a melhor forma de mudar hábitos e atitudes, é substituindo-os por outros. A autora cita passos para se conquistar as referidas mudanças, como pode ser observado abaixo:

- a) buscar uma mudança por vez;
- b) pensar em soluções possíveis;
- c) estabelecer uma meta e uma recompensa para cada mudança;
- d) anunciar a mudança para pessoas de confiança no intuito de receber incentivo das mesmas;
- e) registrar os progressos;
- f) não desistir quando os obstáculos aparecerem.

De acordo com Lazzeri (2012), boa parte das virtudes e defeitos das pessoas está vinculada aos seus hábitos e atitudes, e mudanças nestas áreas exigem esforço, estratégia e persistência, mas são possíveis. Para a autora toda mudança é uma evolução e para haver

mudança se faz necessário querer mudar. Querer trocar uma atitude por outra ou um hábito por outro.

Lazzeri (2012) conclui afirmando que mesmo com uma fórmula testada, realizar uma mudança demanda tempo. Ao substituir um comportamento antigo por outro, são criadas conexões dos neurônios no cérebro, o que pode demorar dias, meses e até anos para que o novo comportamento fique automático.

Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa foi definida da seguinte forma:

- a) **pesquisa aplicada:** quanto à natureza, a pesquisa foi considerada aplicada, pois objetivou-se apresentar conhecimentos específicos e sugestão prática para o aprimoramento dos gerentes de projetos e desenvolvimento das equipes e das organizações, ao verificar se o estilo de gestão de um gerente de projetos pode causar impactos negativos na equipe.
- b) **quantitativa:** quanto às forma de abordagem do problema, a pesquisa foi considerada parcialmente quantitativa, pois apresentou parte dos resultados obtidos traduzidos em números e representados em gráficos;
- c) **qualitativa:** quanto às forma de abordagem do problema, a pesquisa foi considerada predominantemente qualitativa, pois apresentou a maior parte dos seus resultados obtidos através da análise, interpretação e correlação dinâmica no tratamento dos dados coletados, aplicando os métodos dedutivo e subjetivo. Assim como o método indutivo, ao ser consideradas as experiências dos autores citados e dos participantes questionados durante a pesquisa.
- d) **exploratória:** quanto aos tipos, a pesquisa foi considerada exploratória, pois visou proporcionar maior familiaridade com o problema exposto, considerando o levantamento bibliográfico e as experiências práticas dos participantes questionados na pesquisa;
- e) **descritiva:** quanto aos tipos, a pesquisa foi considerada exploratória, pois visou explorar os hábitos e atitudes praticados por gerentes de projetos, relacionando-os aos diversos tipos de estilo de gestão, enfatizando os impactos negativos na equipe.

Instrumentos e procedimentos

Os instrumentos e procedimentos utilizados na pesquisa foram definidos da seguinte forma:

- a) **pesquisa bibliográfica:** obtida a partir de material já publicado, constituído de livros, artigos periódicos e de material disponibilizado na internet;
- b) **levantamento:** obtido a partir da participação de profissionais da área de projetos que responderam ao questionário elaborado para a pesquisa;

- c) **estudo de caso:** elaborado a partir de estudo exaustivo sobre os hábitos e atitudes que fazem parte do estilo de gestão de um gerente de projetos e que podem causar impactos negativos na equipe, considerando a experiência abordada nos instrumentos: pesquisa bibliográfica e levantamento.

Universo e amostra

O universo e a amostra utilizados na pesquisa foram definidos da seguinte forma:

- a) **universo:** abrange todos os profissionais, que sejam ou já tenham sido integrantes de equipes de projetos, ou ainda que sejam ou já tenham sido gerentes de projetos, e que possuam experiência em projetos cujo objeto pertença a qualquer área de atuação ou finalidade. Tal população foi considerada nesta pesquisa como infinita. Devido a isso, nos resultados da pesquisa explorou-se de maneira mais significativa a forma de abordagem qualitativa, haja vista que a amostra utilizada é muito pequena em relação ao universo existente, não podendo considerar os resultados quantitativos como absolutos e precisos;
- b) **amostra:** utilizou-se uma amostra de 45 profissionais, lotados nas regiões administrativas de Brasília, Distrito Federal, Brasil, que em sua predominância pertencem às áreas de Tecnologia da Informação e Administração, que já foram ou que são integrantes de equipes de projetos, exercendo estes a função de gerente de projetos ou não. Para a amostra foi utilizado o tipo de amostragem "não probabilístico" por ter contado com a participação de profissionais voluntários e anônimos, cuja probabilidade pertencente a cada voluntário não representa valor relevante ao universo anteriormente apontado. A quantidade de elementos contida na amostra pode representar no mundo real uma equipe de um projeto de grande porte, ou várias equipes de projetos de médio e pequeno porte, o que qualitativamente, foi considerado relevante para os resultados obtidos na pesquisa. A fórmula para se chegar à amostra pode ser observada abaixo, onde o símbolo "d" representa o nível de confiança, a porcentagem pelo qual o fenômeno ocorre é representada pelas letras "p.q" e a margem de erro é representada pelo "e".

$$n = \frac{d^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{(1)^2 \cdot 50 \cdot 50}{(7,49)^2} = \frac{1 \cdot 50 \cdot 50}{56,1001} = \frac{2.500}{56,1001} = 44,56 \Rightarrow \text{arredondado para 45.}$$

Coleta e tratamento dos dados

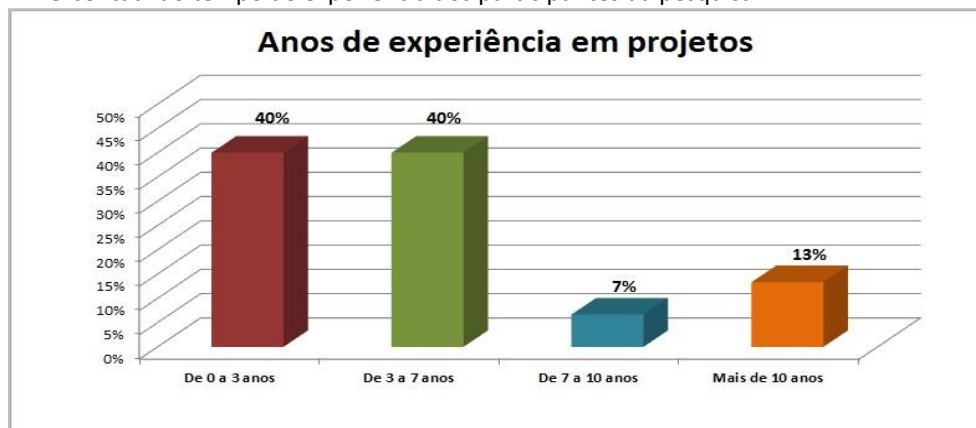
A coleta dos dados bibliográficos ocorreu entre os dias 11/03/2013 a 21/04/2013 e a coleta dos dados levantados através da aplicação do questionário ocorreu entre os dias 16/05/2013 e 21/05/2013. O tratamento dos dados, através do estudo de caso, considerando as formas de abordagem quantitativa e qualitativa, ocorreu entre os dias 22/05/2013 a 02/06/2013.

Resultados

A pesquisa foi realizada com 45 profissionais, cujo pré-requisito para participação foi ser integrante ou já ter integrado equipes de projetos, como gerente ou não.

Buscou-se observar o tempo de experiência em projetos entre os 45 participantes da pesquisa. O percentual apurado foi representado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Percentual do tempo de experiência dos participantes da pesquisa



A pesquisa procurou saber quantos profissionais já exerceram a função de gerente de projetos entre os participantes. O percentual apurado foi representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percentual de gerentes de projetos entre os participantes



Foi apresentada uma lista contendo 87 itens, sendo que 86 deles foram preenchidos com os mesmos hábitos e atitudes listados no Quadro 4, apontados por especialistas como causadores de impactos negativos na equipe. Foi solicitado aos participantes que marcassem quais comportamentos, dentre os listados, eles já haviam presenciado entre os gerentes de projetos que trabalharam ou conheceram. O resultado da pesquisa apresentou altos índices de incidência entre todos os 86 hábitos e atitudes listados.

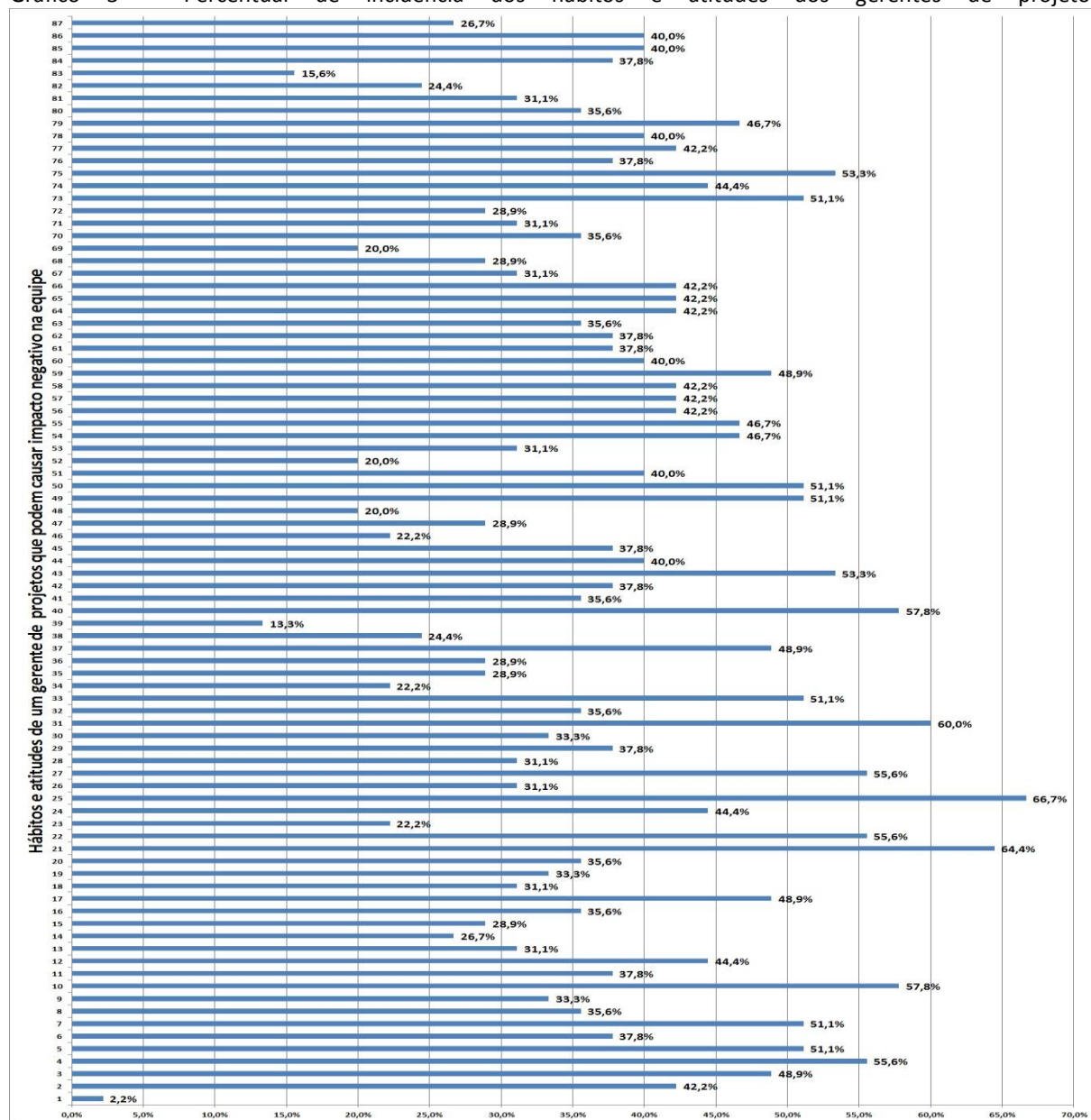
O item que apresentou o menor percentual ficou em 13,3% de incidência, com o seguinte comportamento: distrai os integrantes da equipe, e o item que apresentou o maior percentual

foi marcado por 66,7% dos participantes, sendo este o seguinte: exibe superioridade. A média de incidência para cada item da lista ficou em 39%, ou seja, cada item da lista foi marcado, em média, por 18 profissionais.

Entre os 45 participantes, 44 marcaram, em média, 34 itens da lista, apenas 01 pessoa não presenciou nenhum hábito e atitude dentre os listados.

O Gráfico 3 apresenta os percentuais de incidência alcançados para cada um dos 86 hábitos e atitudes. O item 1, que ficou com 2,2% representa o valor Nenhum(a).

Gráfico 3 – Percentual de incidência dos hábitos e atitudes dos gerentes de projetos



O Quadro 6 apresenta os 30 hábitos e atitudes, praticados por gerentes de projetos, que foram mais presenciados pelos participantes da pesquisa.

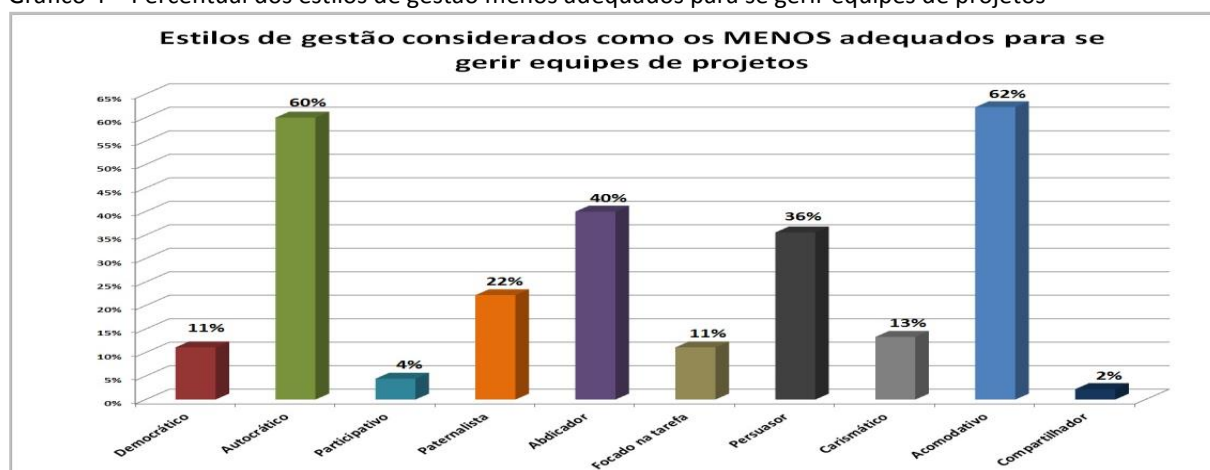
Quadro 6 – Os 30 hábitos e atitudes dos gerentes de projetos com maior número de incidência

Nº	Hábito ou atitude dos gerentes de projetos	Incidência	Percentual
01º	Exibe superioridade;	30 pessoas	67%
02º	Fica olhando disfarçadamente para o monitor do computador dos integrantes da equipe para ver o que eles estão fazendo, demonstrando desconfiança;	29 pessoas	64%
03º	Dá autoridade aos membros da equipe, mas não dá autonomia aos mesmos para tomarem decisões;	27 pessoas	60%
04º	Toma decisões precipitadas;	26 pessoas	58%
05º	Utiliza-se do cargo para impor suas condições e deixa bem claro quem é que manda;	26 pessoas	58%
06º	Demonstra insatisfação quando as atividades não são executadas do jeito dele;	25 pessoas	56%
07º	Não delega poder de decisão, autoridade e autonomia aos membros da equipe para colaborarem na administração do projeto;	25 pessoas	56%
08º	Toma decisões sem comunicar à equipe;	25 pessoas	56%
09º	Tem perfil de chefe e não de líder;	24 pessoas	53%
10º	Não se compromete em buscar promoções e aumento de remuneração para os membros da equipe;	24 pessoas	53%
11º	Monitora cada minuto da equipe;	23 pessoas	51%
12º	Reclamações acerca do tempo gasto com acesso à internet e lanches são constantes;	23 pessoas	51%
13º	Dá autoridade aos membros da equipe, mas não dá suporte, o que leva a equipe a cometer erros;	23 pessoas	51%
14º	Realiza muitas reuniões sem planejamento de tempo, impactando o cumprimento das atividades da equipe ou estourando os horários de almoço e de expediente;	23 pessoas	51%
15º	Quase todos os assuntos são tratados como segredo com os indivíduos da equipe, promovendo um ambiente de desconfiança;	23 pessoas	51%
16º	Não sabe o que está fazendo. Não possui as competências necessárias para um gerente de projetos (conhecimentos + habilidades + atitudes). Geralmente é posto no cargo por indicação de pessoas influentes;	23 pessoas	51%
17º	Não demonstra confiar nas pessoas e no trabalho delas;	22 pessoas	49%
18º	Muda o semblante e o humor devido às circunstâncias do ambiente;	22 pessoas	49%
19º	Muitas vezes não percebe o que está acontecendo na equipe;	22 pessoas	49%
20º	Não reconhece e assume a responsabilidade pelos seus erros e sempre tem uma justificativa por seus deslizes, mas não os considera erro;	22 pessoas	49%
21º	Promete o que não pode ser cumprido;	21 pessoas	47%
22º	Comunica possibilidades que nunca se concretizam;	21 pessoas	47%
23º	Foca apenas no trabalho e nos resultados;	21 pessoas	47%
24º	Geralmente é impaciente;	20 pessoas	44%
25º	Promove disputas internas;	20 pessoas	44%

26º	Não se importa com treinamentos e cursos de capacitação;	20 pessoas	44%
27º	Usa de mentiras para tentar motivar a equipe e quando é descoberto se justifica afirmando que houve uma mudança estratégica;	19 pessoas	42%
28º	Evita ou ignora a análise de viabilidade (tempo, custo, escopo e riscos) antes de aceitar novas demandas para a equipe;	19 pessoas	42%
29º	Não identifica, destaca e formaliza méritos;	19 pessoas	42%
30º	Não leva em consideração a vida pessoal, as emoções e os problemas cotidianos dos integrantes da equipe.	19 pessoas	42%

A pesquisa procurou saber quais estilos de gestão foram considerados pelos participantes questionados como os menos adequados para se gerir equipes de projetos. O percentual apurado foi representado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Percentual dos estilos de gestão menos adequados para se gerir equipes de projetos



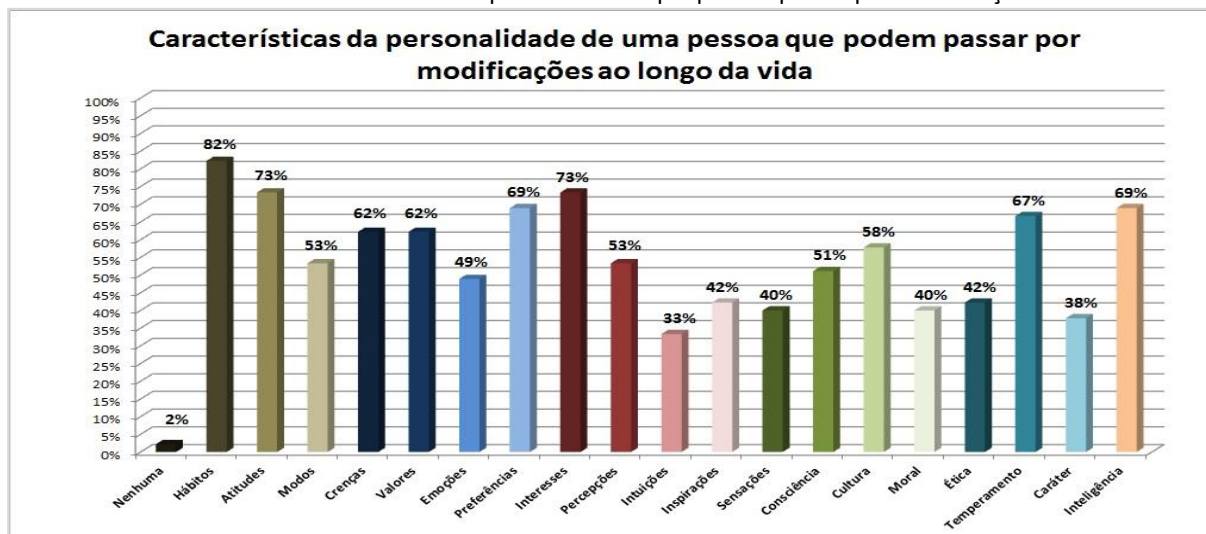
O Gráfico 5 apresenta o resultado apurado para a seguinte pergunta: O estilo de gerir equipes pertencente a um gerente de projetos pode ser aperfeiçoado?. A pesquisa mostrou que 100% dos participantes responderam “sim” para a pergunta.

Gráfico 5 – Percentual: O estilo de gerir equipes pode ser aperfeiçoado?



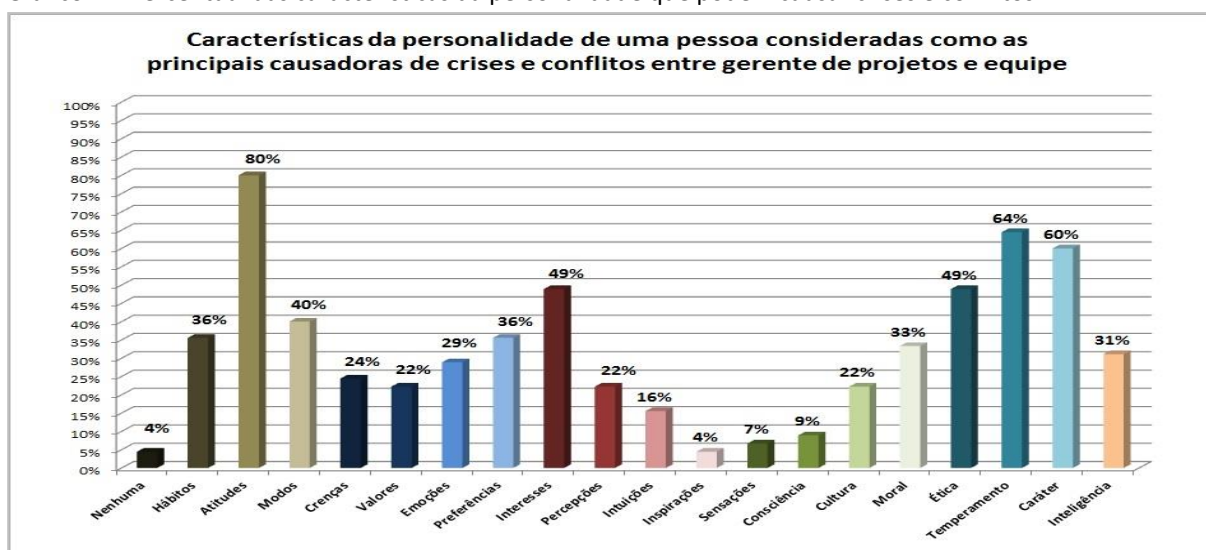
A pesquisa procurou saber, por parte dos participantes, quais as características da personalidade de uma pessoa passam por modificações ao longo da vida. O percentual apurado foi representado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Percentual das características da personalidade que podem passar por modificações



A pesquisa buscou saber quais características da personalidade de uma pessoa foram consideradas como as principais causadoras de crises e conflitos entre gerente de projetos e equipe. O percentual apurado foi representado no Gráfico 7.

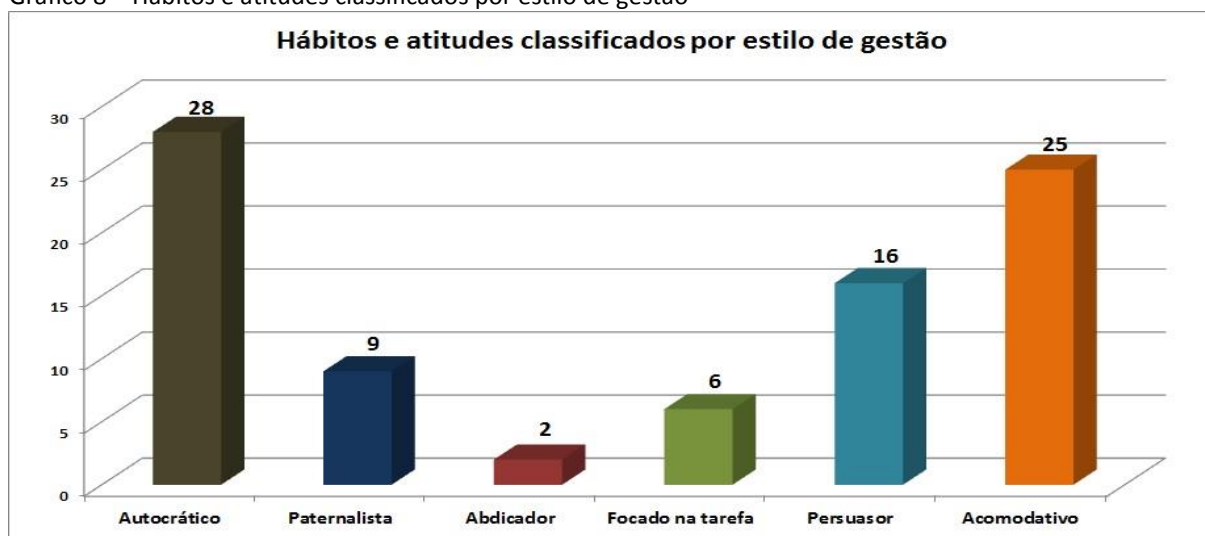
Gráfico 7 – Percentual das características da personalidade que podem causar crises e conflitos



Relação entre estilos de gestão e hábitos/atitudes dos gerentes

Ao relacionar a lista dos 86 hábitos e atitudes dos gerentes de projetos (ver Quadro 4) com a lista dos 10 estilos de gestão (ver Quadro 1), foi constatado que nos estilos: autocrático, persuasor e acomodativo se concentram a maioria dos comportamentos causadores de impactos negativos na equipe. Como pode ser observado no Gráfico 8.

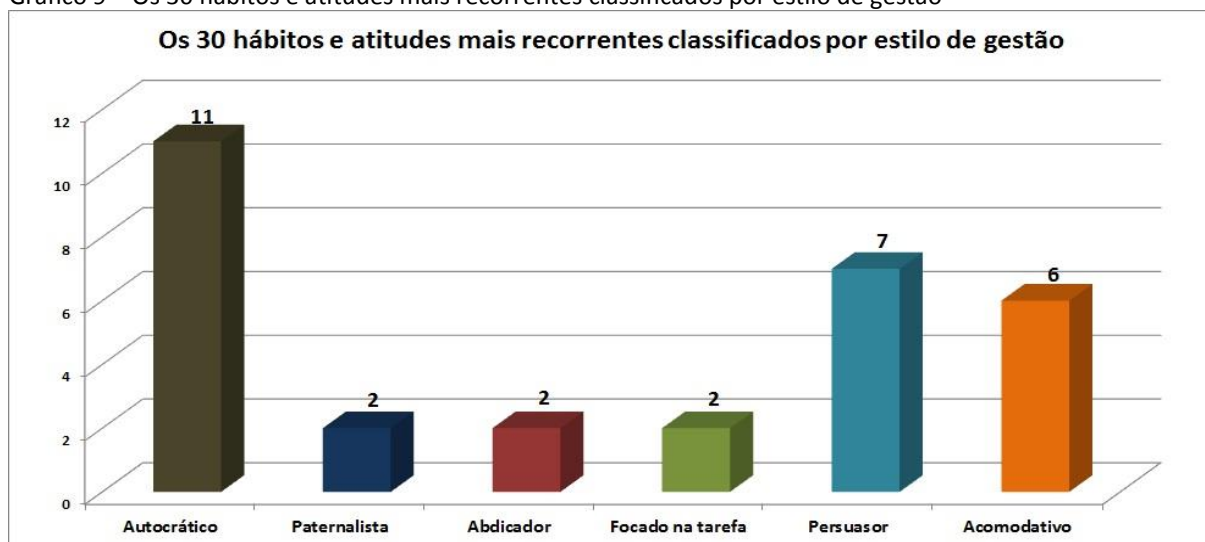
Gráfico 8 – Hábitos e atitudes classificados por estilo de gestão



Concordando com o resultado do Gráfico 8, o resultado do Gráfico 4 revela que os estilos: autocrático, persuasor e acomodativo estão entre os menos adequados para se gerir equipes de projetos.

A mesma constatação ocorreu ao se relacionar a lista dos 30 hábitos e atitudes mais presenciados entre os participantes (ver Quadro 6) com a lista dos 10 estilos de gestão (ver Quadro 1). Nos estilos: autocrático, persuasor e acomodativo se concentram a maioria dos comportamentos causadores de impactos negativos na equipe. Como pode ser observado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Os 30 hábitos e atitudes mais recorrentes classificados por estilo de gestão



Relação entre estilo de gestão e personalidade

Ao analisar os estilos de gestão e as características da personalidade, ambas apresentadas nos Gráficos 4 e 7, observa-se que as características da personalidade que alcançaram os maiores percentuais para serem as causas de crises e conflitos entre gerentes e equipes se enquadram aos perfis dos gerentes autocráticos, persuasores e/ou acomodativos. Como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Estilos de gestão e características da personalidade que causam impactos na equipe



Analisando a Figura 1, pode-se inferir que a característica da personalidade que pode ser destacada no perfil de um gerente de projetos autocrático é o temperamento, pois um gerente autocrático geralmente apresenta comportamento agressivo, ditador e colérico. No perfil persuasor, pode-se destacar as seguintes características: interesses, ética e caráter, pois um gerente persuasor pode apresentar falhas na sua conduta para se alcançar o que almeja. E por fim, no perfil acomodativo destaca-se a inteligência, ou melhor, a ausência dela, haja vista que um gerente acomodativo despreza a busca pelo conhecimento, assim como não busca aperfeiçoar sua inteligência emocional: auto-percepção, auto-regulação, empatia e aptidão, conforme Tabela 2.

Inferências acerca dos resultados

De acordo com os resultados apresentados nos Gráficos 8 e 9, pode-se constatar que os estilos de gestão que mais concentram hábitos e atitudes causadores de impactos negativos na equipe são: autocráticos, persuasor e acomodativo. Ao relacionar tais resultados com o índice apurado no Gráfico 5, infere-se que gerentes de projetos que possuem tais estilos podem aperfeiçoá-los.

Seguindo a mesma análise, ao verificar o resultado apurado no Gráfico 6, constatou-se que as duas características da personalidade que alcançaram os maiores percentuais como sendo passíveis de mudanças ao longo da vida foram: hábitos e atitudes. Sendo assim, pode-se inferir que para se aperfeiçoar os estilos de gerentes autocráticos, persuasores e acomodativos deve-se haver mudanças em seus hábitos e atitudes.

Resposta ao problema exposto

De acordo com os resultados apurados nesta pesquisa pode-se afirmar que o estilo de gestão de um gerente de projetos pode causar impactos negativos na equipe do projeto. Principalmente quando os hábitos, as atitudes, os interesses, a ética, o temperamento e o caráter do gerente apresentarem tendências autocráticas, persuasivas ou acomodativas.

Conclusão

Conclui-se que um bom estilo de gestão é formado por competências que englobam as características da personalidade, pois, quando ocorre o contrário, ou seja, quando se expõe mais as características pessoais de um gerente do que sua busca por competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), podem ocorrer distorções, haja vista que, um bom gerente de projetos possui interesse contínuo em aperfeiçoar e ampliar suas competências, mesmo que isso envolva mudanças em alguns de seus hábitos, de suas atitudes ou em outras características da sua personalidade.

Embora a personalidade diferencie uma pessoa das outras, mudanças podem ocorrer devido aos fatores: tempo e meio, o que não caracteriza igualdade entre pessoas, pois cada um sempre será diferente do outro, independente da similaridade. Toda informação que o ser humano recebe e adota para si acaba influenciando na formação de sua personalidade ao longo da vida. Sendo assim, pode-se concluir que muitas das características da personalidade de um gerente de projetos é resultado de suas escolhas. Se houver espaço para novos hábitos e novas atitudes, mudanças na personalidade poderão ocorrer.

Aos gerentes de projetos sugere-se a busca por um estilo flexível, apto para enfrentar possíveis adequações relacionadas às características únicas de cada projeto, à cultura/ambiente organizacional e ao perfil de cada equipe. Recomenda-se uma mistura entre os estilos: democrático, participativo ou técnico (*coach*), compartilhador, carismático, focado na tarefa (*task-oriented*) e paternalista. Sugere-se ainda evitar os estilos: autocrático, acomodativo, persuasor e abdicador, pois estes últimos foram considerados os menos adequados para se gerir equipes e os principais causadores de impactos negativos.

Como pôde ser verificado, tanto no referencial teórico, quanto nos resultados da pesquisa, os hábitos e atitudes dos gerentes de projetos podem causar impactos negativos na equipe. Viu-se também que mudanças são recomendadas, mas, como mudar? No referencial teórico, tópico: 2.1.5.2 Mudanças de hábitos e atitudes, Lazzeri (2012 *apud* DUHIGG, 2012) afirma que a melhor forma de mudar hábitos e atitudes, é substituindo-os por outros. A autora cita passos para se conquistar as mudanças, onde se destacam os seguintes: buscar uma mudança por vez, pensar em soluções possíveis, estabelecer uma meta e uma recompensa para cada mudança e não desistir quando os obstáculos aparecerem. Esta alternativa foi testada por especialistas e é recomendada.

Ao analisar os hábitos e atitudes dos gerentes de projetos, apontados como causadores de impactos negativos na equipe, em relação aos altos percentuais de observância de tais comportamentos entre os participantes questionados, pode-se concluir qualitativamente que dificilmente um gerente de projetos vai ser considerado perfeito para todos os seus liderados.

Além disso, a análise mostra que os gerentes podem errar na condução da equipe, porém, em muitos casos, erram tentando acertar, pois, por maior que sejam suas competências sempre haverá situações novas em que as devidas soluções não poderão ser aprendidas em cursos de aperfeiçoamento, por exemplo, mas somente na prática. O importante é avaliar cada comportamento aqui apontado, assim como seus possíveis impactos e verificar se os mesmos estão se tornando recorrentes e excessivos durante a gestão de equipes. E, quando necessário, buscar mudanças que proporcionem melhorias nesta área.

Gabriel, o pensador (2007) diz:

Quando a gente muda, o mundo muda com a gente, e agente muda o mundo com a mudança da mente, na mudança de atitude não há mal que não se mude nem doença sem cura, na mudança de atitude a gente fica mais seguro, na mudança do presente a gente molda o futuro [...].

Trabalhos Futuros

Este trabalho explorou os hábitos e atitudes dos gerentes de projetos, porém os impactos negativos nas equipes e nas organizações foram explanados somente de forma básica e conceitual, podendo estes servirem de tema para futuras pesquisas acadêmicas.

Referências

ABRANTES, Talita. 7 hábitos para adicionar ao trabalho. **Rev. Alfa Abril**. jan. 2013. Disponível em: <<http://revistaalfa.abril.com.br/estilo-de-vida/carreira/7-habitos-para-adicionar-ao-trabalho-e-fora-dele-em-2013/>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

ABREU, Paulo. **Terapia comportamental muda a personalidade das pessoas?**. Iaccsul. jan. 2009. Disponível em: <<http://www.iaccsul.com.br/content-layouts/35-coluna-iacc/75-terapia-comportamental-muda-a-personalidade-das-pessoas>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

ALMEIDA, Marcelo Ribeiro de. 3 sinais que denunciam: você é um mau gerente de projetos!. **Profissionais TI**. mar. 2012. Disponível em: <<http://www.profissionaisiti.com.br/2012/03/3-sinais-que-denunciam-voce-e-um-mau-gerente-de-projetos/>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

AVEDIANI, Renata. As 56 atitudes infalíveis. **VocêS/A Abril**. 2013. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/56-atitudes-infaliveis-483634.shtml>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

BALLONE, G. J. **Alterações da personalidade**. PsiqWeb. 2010. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

BASTOS, Marcelo de Souza. **6 hábitos de pensadores estratégicos**. Blog do Marcelão. abr. 2012. Disponível em: <<http://marcelao.wordpress.com/2012/04/15/6-habitos-de-pensadores-estrategicos/>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Ed. rev. E atual. São Paulo: FTD, 1996.

BUENO, Valdemir. Impactos das atitudes negativas dos líderes sobre os liderados. **Rev. Npi/Fmr**, São Paulo, set. 2011. Disponível em: <http://www.fmr.edu.br/npi/npi_imp_lid.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2003.

CAVAGNOLI, Irani. Estilos de gestão: qual é o seu?. **Gestão e Inovação**. jan. 2012. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/?p=3386>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. A cultura do projeto. In: _____. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

FERREIRA, Humberto M. Gomes. **Conflito interpessoal em equipes de trabalho**: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. 2006. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração - Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/55177676/25/Estilos-de-Gerenciamento-de-Conflito>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

FILHO, Vicente Andretti. **Liderança paternalista**. Blogspot. jun. 2010. Disponível em: <<http://vicenteandretti.blogspot.com.br/2010/06/lideranca-paternalista.html>>.

FREUD, Sigmund. **A Psicopatologia da Vida Cotidiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. Vol. VI.

GIOVANINI, Juliana Barreto Vianna. **As habilidades e competências necessárias para um gerente de projetos eficiente**. 2010. Artigo de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos - Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Objetiva, 2001.

GRINBER, Renato. **Os 20 erros mais comuns de gerentes de projeto iniciantes**. Blogspot. fev. 2011. Disponível em: <<http://mundopmp.blogspot.com.br/2011/02/os-20-erros-mais-comuns-de-gerentes-de.html>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

GRISA, César. **Os 4 tipos de personalidade**. Lipappi. 2013. Disponível em: <http://www.lipappi.com.br/menteaberta/index.php?option=com_content&view=article&id=128:os-4-tipos-de-personalidade&catid=7:textos>. Acesso em: 14 mar. 2013.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JESUS, Antônio. Conhecer os diferentes estilos de liderança. **Portal Gestão**. mar. 2013. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/lideranca/item/2161-conhecer-os-diferentes-estilos-de-lideran%C3%A7a.html>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

JÚNIOR, Valdas Urbanavicius et al. **Identificação do conhecimento, habilidade e atitude dos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior**. 2006. Artigo de Pós-Graduação Lato Sensu - Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2013.

KOHLRIESER, George. Os 10 erros cometidos pelos líderes. **Rev. VocêRH Abril**. ago. 2012. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/os-10-erros-cometidos-pelos-lideres>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

LAUER, Caio. Motivação: a influência dos líderes. **Portal Carreira & Sucesso**. abr. 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/motivacao-a-influencia-dos-lideres>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

LAZZERI, Thais. A ciência mostra como mudar hábitos ruins. **Rev. Época**. set. 2012. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Saude-e-bem-estar/noticia/2012/09/ciencia-mostra-como-mudar-habitos-ruins.html>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

LIMA, Nelson S. **A personalidade muda ao longo da vida**. Blogspot. mai. 2008. Disponível em: <<http://desenvolvimentopessoal.blogspot.com.br/2008/05/personalidade-muda-ao-longo-da-vida.html>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

LOPES, Paulo. **Casos de assédio moral**. set. 2008. Disponível em: <<http://www.paulopes.com.br/2008/09/casos-de-assdio-moral.html#ixzz2NikeDqMR>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

MARINA, José Antônio. **Teoria da Inteligência Criadora**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Guarda-Chuva, 2009.

MELONI, Margaret. **Como entender e gerenciar conflitos em projetos**. Project Builder. mai. 2012. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog/gestao-de-projetos/103-como-entender-e-gerenciar-conflitos-em-projetos>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

MOREIRA, Wellington. Os Gestores paternalistas. **Catho Educação Executiva**. set. 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2075&acao=exibir>. Acesso em: 17 mar. 2013.

MOTA, Mirian. Tipos de personalidade. **Guia da Carreira**. 2013. Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/auto-conhecimento/tipos-de-personalidade/>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

NETO, Brasília Andrade. **Dois erros que não devem ser cometidos pelos gerentes e líderes**. Gestão de Carreira. ago. 2010. Disponível em: <<http://corporaterh.com.br/2010/08/dois-erros-que-no-devem-ser-cometidos-pelos-gerentes-e-lideres/>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

NUNES, Viviam Klanfer. **Veja 10 maneiras erradas de um gestor motivar sua equipe**. Infomoney. mar. 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/2375137/veja-maneiras-erradas-gestor-motivar-sua-equipe>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

O PENSADOR, Gabriel. **Até quando**. You Tube. 2007. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=673zYtoWM_Y>. Acesso em: 15 mar. 2013.

ONOFRIO, Fabianne Bacchin. Investindo na competência do gerente de projetos. **Pmtech**. mar. 2005. Disponível em: <http://www.pmtech.com.br/newsletter/Marco_2005/Competencia_GP.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2013.

PEREIRA, Ana Paula Rodrigues. Competência emocional de um gerente de projetos. **Tenstep**. 2004. Disponível em: <<http://www.tenstep.com.br/br/Newsletter/CompetenciaEmocionaldeumGP.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

PREVIDELLI, Amanda. 4 hábitos ruins no trabalho e como lidar com eles. **Info Abril**. jun. 2012. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/carreira/4-habitos-ruins-no-trabalho-e-como-lidar-com-eles-04062012-6.shl?3>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia Pmbok**. 4ed. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

QUEIROZ, Cristiane; HELOANI, Roberto. **Casos de assédio moral**. 2013. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Simone Pinto. **Síntese da psicologia da personalidade: aspectos, conteúdo, estrutura e desenvolvimento psicosssexual de 0 a 12 anos, controvérsias e correlações**. 2011. Artigo de pós-graduação lato sensu – Sociedade Unificada de Ensino Superior e Cultura – SUESC. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/psicologia-da-personalidade-aspectos-conteudo-estrutura-e-desenvolvimento-psicosssexual-0-a-12-anoscontroversias-e-correlacoes/60160/>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

SANTIAGO, Ana. **Sabe qual é o seu tipo de personalidade? Se não sabe, fique a saber**. Expresso. fev. 2013. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/sabe-qual-e-o-seu-tipo-de-personalidade-se-nao-sabe-fique-a-saber=f788462>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

SBRAGIA, R. **Um estudo sobre possíveis indicadores para apreciação dos resultados da atividade P&D em contextos empresariais**. 1986. Tese de Livre-Docência - Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 1986.

SBRAGIA, R. **Um Estudo sobre Possíveis Indicadores para Apreciação dos Resultados da Atividade P&D em Contextos Empresariais**. 1986. Tese de Livre-Docência - Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 1986.

SEVERO, Luis. Como ser um mau gestor. **TI Especialistas**. mar. 2011. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2011/03/como-ser-um-mau-gestor/#.UUTKmxzqnFA>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

SOUZA, Washington. **20 coisas que todo gerente de projetos deveria saber e fazer**. Blog CMMI. jun. 2010. Disponível em: <<http://www.blogcmmi.com.br/dicas/20-coisas-que-todo-gerente-de-projetos-deveria-saber-e-fazer>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

TRAMBACOS. Elias Jean. Conflito no ambiente de projetos. **Techoje**. 2013. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/81>. Acesso em: 20 mar. 2013.

VERMA, Vijay K. **The human aspects of project management**: human resource skills for the project manager. Pennsylvânia: Project Management Institute – PMI, 1996. Vol. Two.

VERONESI. Luiza Belloni. **Os 14 maus hábitos que podem custar seu emprego**. Infomoney. fev. 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/emprego/noticia/2588133/maus-habitos-que-podem-custar-seu-emprego>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

WHITMORE, John. **Coaching para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.