



**Philippe Deschamps Gonçalves Dias**

**A diversidade em equipes sob a ótica do gerente de projetos**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro  
Março de 2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Philippe Deschamps Gonçalves Dias**

**A diversidade em equipes sob a ótica do gerente de projetos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento da Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da C. Lemos**

Departamento da Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Úrsula Wetzel**

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 26 de março de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Philippe Deschamps Gonçalves Dias**

Graduou-se em Comunicação Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, em 2002.

#### Ficha Catalográfica

Dias, Philippe Deschamps Gonçalves

A diversidade em equipes sob a ótica do gerente de projetos / Philippe Deschamps Gonçalves Dias ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2010.

126 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gerente de projeto. 3. Equipes de projeto. 4. Diversidade. 5. Gestão da diversidade. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais e a minha avó Suzel, pela educação  
e amor de sempre.

À Isadora, pela compreensão e estímulo diários.

## Agradecimentos

"A dor é temporária. Pode durar um minuto, uma hora, um dia ou um ano, mas, por fim, chega o momento em que diminui e desaparece. Porém, se eu desistir, ela dura para sempre, porque o ato de entregar os pontos, por menor que seja, permanecerá sempre comigo. Por isso, quando sinto uma vontade doida de desistir, me faço a seguinte pergunta: com o que prefiro viver, com a dor ou com a consciência torturante de que fui derrotado? Diante de tal questão, sempre dou um jeito de seguir em frente" (ARMSTRONG; JENKINS, 2004, P.231).

Escrever uma dissertação não é um processo trivial. Envolve muita pesquisa, dedicação, tempo e suor. Durante o período de produção, vez por outra, o mestrando é acometido por um sentimento similar ao expressado acima pelo lendário ciclista norte-americano Lance Armstrong. A dor relatada pelo esportista pode ser comparada às dificuldades que encontramos pelo caminho. Em nenhum momento, no entanto, pensei em desistir, porque, não tenho dúvida, a sensação de defender uma dissertação com êxito pode ser comparada à conquista de um título no esporte. E, de fato, é: um título. O mestrando, no entanto, não percorre essa estrada sozinho e seria injusto não agradecer às pessoas importantes que me ajudaram nesta caminhada.

Agradeço, portanto:

Aos meus pais, José Dias e Maria Lúcia, pela educação, pelo incentivo, pela orientação, pela confiança e pelas palavras de força em todos os momentos da minha vida. Sem eles eu não teria chegado até aqui.

À minha querida esposa Isadora, que soube compreender todos os momentos difíceis e suportar as seguidas ausências durante esses dois anos de dedicação.

À minha orientadora, professora Sandra Regina da Rocha Pinto, que soube controlar a minha enorme ansiedade em todos os momentos. E o fez sempre de forma prazerosa, com um sorriso nos lábios que nos fortalece e nos anima a seguir em frente. Sempre disponível, atenciosa e acolhedora, ela nos inspira a perseverar em busca do conhecimento. Foi gratificante e enriquecedor tê-la ao meu lado. É um exemplo de professora que cumpre à risca a sua missão.

Ao igualmente querido professor José Roberto Gomes da Silva, figura magnífica e inesquecível, que me ajudou a escolher o tema e com quem iniciei este trabalho. Ele ficará sempre na minha lembrança como um exemplo de Mestre. Um exemplo de dedicação, de alegria, de amor à academia e ao ensino. Ele certamente deixou o mundo melhor do que encontrou.

Aos entrevistados que gentilmente aceitaram conversar comigo por quase uma hora. Alguns foram tão simpáticos e gentis que me receberam em casa, sem nem me conhecer, incutidos apenas pela satisfação de serem úteis à pesquisa acadêmica.

À PUC-Rio, aos professores do IAG e ao quadro administrativo, pela estrutura, seriedade, competência e profissionalismo.

Aos amigos de turma da universidade, que dividiram comigo a tensão de chegar ao final com a sensação de dever cumprido. Eles certamente tornaram esse desafio muito mais agradável.

## Resumo

Dias, Philipe Deschamps Gonçalves; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **A diversidade em equipes sob a ótica do gerente de projetos**. Rio de Janeiro, 2010. 126p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A diversidade em equipes sob a ótica do gerente de projetos tem como objetivo precípuo estudar a percepção dos gerentes de projeto acerca da diversidade em suas equipes de trabalho, analisando, em particular, o modo como eles lidam com as diferentes perspectivas que um ambiente de projetos oferece. A pesquisa de campo, de caráter qualitativo e exploratório, utilizou o método fenomenográfico, partindo de um paradigma interpretativo que se baseia na compreensão do sentido humano, nas maneiras de enxergar um fenômeno particular e nas idéias dos indivíduos a respeito do mundo a sua volta (MARTON, 1981, 1986). Durante julho e agosto de 2009, foram ouvidos 15 gerentes de projeto de diferentes áreas de atuação, formação acadêmica e experiência. A partir das opiniões dos entrevistados, foi realizada uma revisão de literatura sobre as tipologias de diversidade surgidas: de conhecimento e comportamento. O papel do gerente de projeto e a comunicação foram levantados como fatores atenuantes da diversidade. Diante do referencial teórico e das opiniões dos entrevistados, conclui-se que os gerentes de projeto enxergam, primeiramente, as diversidades técnicas, em detrimento de diversidades mais óbvias à primeira vista, como gênero, raça e etnia. Conclui-se, também, que as diversidades de conhecimento e comportamento são benéficas para o desenvolvimento de projetos e para as equipes envolvidas. Um time diverso é mais rico, mais criativo e inovador, pois alimenta diversas visões e perspectivas que diferentes modelos mentais trazem para a resolução de problemas. Por outro lado, a diversidade dos indivíduos pode ocasionar problemas de comunicação e coesão.

## Palavras-chave

Gerente de projeto; equipes de projeto; diversidade; gestão da diversidade.

## Abstract

Dias, Philipe Deschamps Gonçalves; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **The diversity in teams from the perspective of the project manager**. Rio de Janeiro, 2010. 126p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The diversity in teams from the perspective of the project manager has the ultimate goal of studying the perception of project managers on diversity in their work teams, analyzing in particular how they deal with the different perspectives that a project environment offers. In the field research, of qualitative and exploratory nature, we used the phenomenographic method, starting from an interpretive paradigm based on understanding the human sense, the ways of seeing a particular phenomenon and the ideas of individuals about the world around them (MARTON, 1981, 1986). During July and August 2009 we heard 15 project managers from different areas of expertise, academic background and experience. Based on the opinions of these respondents, we carried out a literature review on the typologies of diversity emerged: knowledge and behavior. The role of the project manager and communication have been raised as mitigating factors of diversity. Given the theoretical referential and the opinions of respondents, it appears that project managers see, first, technical diversities rather than the more obvious differences at first sight, such as gender, race and ethnicity. It also appears that the diversities of knowledge and behavior are beneficial to the development of projects and the teams involved. A diverse team is richer, more creative and innovative, since it gathers various visions and perspectives that different mental models bring to solving problems. On the other hand, the diversity of individuals can lead to problems of communication and cohesion.

## Keywords

Project manager; project teams; diversity; management diversity.

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	12
1.1	O problema de pesquisa	12
1.2	Objetivos	15
1.3	Delimitação do estudo	15
1.4	Relevância do estudo	16
1.5	Estrutura da dissertação	17
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico</b>	18
2.1	O Gerenciamento de projetos – uma rápida apresentação	18
2.2	O gerente de projetos: seu perfil, habilidades e características	22
2.3	O gerente de projetos como um líder na gestão de suas equipes	34
2.4	Comunicação organizacional	39
2.5	A diversidade das equipes de projetos	51
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	66
3.1	Tipo de pesquisa	66
3.2	Seleção dos sujeitos	71
3.3	Coleta de dados	73
3.4	Tratamento dos dados	75
3.5	Limitações do método	76
<b>4</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados</b>	77
4.1	Discriminação das tipologias de diversidade	80
4.1.1	Diversidade de conhecimentos	80
4.1.2	Diversidade comportamental	90
4.2	Fatores atenuantes da diversidade em equipes de projetos	98
4.2.1	A formação do gerente de projetos	98
4.2.2	O papel da comunicação	107

<b>5</b>	<b>Considerações Finais</b>	114
5.1	Conclusão	114
5.2	Sugestões para trabalhos futuros	118
<b>6</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	119

## **Lista de quadros**

Quadro 1 – Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner	23
Quadro 2 – Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Shtub, Bard e Globerson	24
Quadro 3 – Perfil dos gerentes de projetos entrevistados	72
Quadro 4 – Categorias emergentes na pesquisa de campo	78

“Quando um pesquisador fala com um pesquisador, o entendimento é de 100 por cento. Quando um pesquisador conversa com a produção, o entendimento é de 50 por cento. Quando um pesquisador fala com o pessoal de vendas, o entendimento é zero. O gerente de projetos, no entanto, se entende com todos eles” (KERZNER, 2002, p. 311).

## **1 Introdução**

Dividimos este capítulo inicial em cinco partes. Primeiro, apresentamos o problema de pesquisa, dando uma visão geral a respeito do tema. Em seguida, mostramos o objetivo do estudo, para depois delimitar o problema de pesquisa e destacar a relevância do trabalho. Finalmente, exibimos a estrutura da dissertação, de forma que o leitor possa se situar dentro do universo que acompanharemos adiante.

### **1.1 O problema de pesquisa**

A forte competição empresarial e a crescente competitividade têm levado as empresas a mudarem suas maneiras de conduzir os negócios, assim como a promoção de seguidas reestruturações organizacionais, que visam, sobretudo, à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, capaz de mantê-las vivas no mercado pelo maior tempo possível (BARNEY; HESTERLY, 2007). Esses processos de reorganização têm muitas formas de acontecer, passam por muitas etapas e cada empresa tem suas particularidades específicas. Uma das tendências desse modelo é o crescimento do número de empresas que trabalham sob a ótica de projetos, utilizando o gerenciamento de projetos como uma maneira de administração de negócios. Esse conceito de administração por projetos – durante períodos pré-estabelecidos – envolve equipes multidisciplinares, com diversas formações acadêmicas, níveis de conhecimento, de comportamento e perfis diferentes. Capitaneada pela figura do gerente de projetos, a equipe do projeto une todos os seus conhecimentos e características diversas em prol de um objetivo único e comum: a execução do projeto (RABECHINI JUNIOR, 2001; VARGAS, 2000).

Na atual dinâmica das organizações que trabalham por projetos, contudo, nem sempre as equipes envolvidas no desenvolvimento de determinado negócio trabalham juntas, no mesmo ambiente físico, compartilhando as mesmas relações e condições de trabalho, as mesmas formações profissionais, o mesmo nível de conhecimento e experiência, o mesmo perfil comportamental e, por fim, a mesma cultura organizacional. Muito pelo contrário. Na maioria das vezes, são equipes multidisciplinares, constituídas por meio de alianças extra-organizacionais – com início e fim pré-estabelecido – e parcerias que procuram unir as diferentes habilidades em prol da competência na execução de um projeto específico (DANI et al., 2006).

Essa nova dinâmica organizacional impacta, em última análise, no gerenciamento de pessoas, no gerenciamento de diversidades. Mal gerenciado, o capital humano e intelectual – um diferencial muito difícil de ser copiado – pode sofrer perdas consideráveis, influenciando diretamente no desempenho e no resultado da empresa, pois “os recursos humanos são potenciais fundamentais de qualquer empresa” (BORGES; ZILLE, 2007, p.1). Castanias e Helfat (1991) dizem que recursos raros e difíceis de imitar são a chave para que as empresas possam adquirir e manter uma vantagem competitiva sustentável. E, de acordo com esses autores, as pessoas – e, mais especificamente, os gerentes – constituem parte deste diferencial.

É também o que diz Stewart (1998, p.53), que considera o conhecimento, o capital intelectual, o componente mais importante da atividade de negócios de uma companhia. É “a maior fonte de valor e vantagem competitiva”. Na era do conhecimento, temos a “substituição de materiais e ativos fixos pelo conhecimento”. O conjunto de talentos, capacidades, habilidade e idéias têm hoje o papel principal dentro de uma organização – é o que se chama de capital intelectual (STEWART, 1998, p.51).

Ademais, a função de gerir a equipe de um projeto e todo esse capital intelectual cabe ao gerente de projeto, o principal responsável pelo resultado e pelo sucesso do trabalho. Ele é o responsável por coordenar todas as ações para que o projeto aconteça dentro do prazo estabelecido. Ele é um integrador, um articulador de esforços que deve exercer influência em todas as áreas e, principalmente, dentro de sua própria equipe, de modo que consiga êxito de forma integrada em todos os projetos sob a sua responsabilidade. O gerente deve ser o

responsável por construir a confiança entre os membros do time, além de trabalhar arduamente, caso necessário, para uma mudança de cultura organizacional, que permita a construção desse novo modelo de equipes de trabalho (DONAIRE, 1981).

Além de sua própria equipe, o gerente de projeto tem de se relacionar com diversos *stakeholders* de diversas empresas durante o período do projeto: seus superiores, clientes ou usuários, patrocinadores ou influenciadores, fornecedores, a organização executora e o público (SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2005).

Dentro dessa equipe e no bojo de todas essas variáveis, os gerentes de projeto têm de lidar com a diversidade em diversos níveis, administrando-as da melhor forma possível. São diversidades de conhecimento, de formações acadêmicas (ou multidisciplinaridade), de experiências, de modelos mentais, de relações de trabalho, de gênero, raça e aspirações profissionais. Isso sem contar as diversidades de personalidade e comportamento, intrínsecas a qualquer equipe. Além disso, o gerente de projeto tem de lidar com diversas organizações e instalações envolvidas no projeto, tem de gerenciar a duração do projeto e o volume de informações processadas para atendê-lo (MAXIMIANO, 1988; PMBOK, 2004; SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2005; SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986).

Essa imensidade de nuances e pontos de vista, segundo Hanashiro e Queiroz (2006), conduz o conceito de diversidade a uma noção multidimensional, muito abrangente. E em uma sociedade global, a diversidade estará sempre presente, “de forma cada vez mais acentuada e complexa” (HANASHIRO; GODOY, 2004, p.1). Assim, diante do exposto, do nível de complexidade inerente às atividades envolvidas e da diversidade do ambiente no qual o gerente de projeto está inserido, surge a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção do gerente de projeto a respeito da diversidade em sua equipe?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo deste trabalho é investigar a percepção dos gerentes de projetos a respeito da diversidade em seus times de trabalho, e, sobretudo, a forma como esses gerentes percebem e lidam com a diversidade dentro de sua equipe. Ademais, analisar a maneira como a comunicação é utilizada para alcançar este objetivo. Dessa forma, procuramos desenvolver uma referência para observação e tratamento da diversidade pelos gerentes de projetos dentro de equipes que se formam para trabalhar em projetos, que, por essência e definição, são temporários.

## **1.3 Delimitação do estudo**

A função de gerente de projetos é bastante complexa e o presente trabalho não tem o objetivo de analisar todas as áreas de conhecimento que um gerente de projetos deve dominar, nem todas as atividades que o mesmo tem de exercer durante o planejamento e a execução de um determinado projeto. Pretendemos abordar aqui apenas a temática da diversidade dentro de equipes de projeto diversas. Partindo do conceito multidimensional da diversidade, procuraremos entender que tipos de diversidades o gerente considera mais relevantes, e, por fim, como o gerente de projetos lida com esta problemática. Além disso, esclarecemos que os subordinados dos gerentes de projeto não serão ouvidos nem analisados neste estudo.

O gerente de projetos deve lidar com uma série de outros fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto, mas eles serão tratados neste trabalho de forma breve, apenas para situar o leitor, em momento oportuno, sobre a temática do gerenciamento de projetos, que tem na figura do gerente o seu mais importante personagem. Não pretendemos, portanto, dissertar sobre as técnicas e práticas do gerenciamento de projetos, técnicas que, presumimos, os entrevistados dominam de forma ampla.

## 1.4 Relevância do estudo

O atual ambiente volátil e versátil das organizações não suporta mais visões tradicionais, amparadas por um sistema vertical e engessado de negócios. De acordo com Drucker (2002), mudanças organizacionais estão acontecendo e continuarão a acontecer nos próximos anos. Em pouco tempo, segundo o autor, as estruturas tradicionais não serão mais viáveis. Neste sentido, o trabalho realizado sob uma ótica de projetos – dos mais variados, em condições de diversidade nunca antes vistas, muitas vezes até por meio de equipes virtuais – deve ser fortemente levado em consideração nas organizações modernas.

A empresa não deve mais ser encarada de maneira estanque, mas repensada por essa dinâmica descrita, em busca de vantagem competitiva, ou seja, em busca de uma cadeia capaz de gerar valor econômico ao cliente e aos *stakeholders* (BARNEY; HESTERLY, 2007) em todas as suas nuances, independente das relações entre as equipes de trabalho existentes. Trabalhar dessa maneira deve ser enxergado pelas companhias como um grande desafio e uma oportunidade de crescimento.

Nos estudos sobre o gerenciamento de projetos e sobre o trabalho do gerente de projetos, em particular, (DONAIRE, 1981; KERZNER, 1979, 2002; MAXIMIANO, 1988, 2002; MEREDITH; MANTEL, 2000; RABECHINI JUNIOR, 2001; SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986; VARGAS, 2000) não encontramos abordagens sobre a diversidade encontrada neste ambiente.

Hanashiro e Godoy (2004) e Hanashiro e Queiroz (2006), por sua vez, reconhecem na realidade brasileira uma lacuna na pesquisa voltada à diversidade nos times. Não há tradição de estudo sobre o tema e a literatura não apresenta um amadurecimento conceitual a respeito. Em uma sociedade global, no entanto, Hanashiro e Godoy (2004) ressaltam que a diversidade estará sempre presente de forma cada vez mais complexa.

Dessa forma, entendemos que estudar a maneira como os gerentes de projetos percebem a diversidade dentro das organizações e, sobretudo, dentro das suas equipes, poderá contribuir para avaliar possíveis mudanças no gerenciamento de pessoas nas empresas que trabalham sob essa ótica moderna.

Este estudo pode influenciar as empresas – ou desencorajá-las – a apostar em equipes mais diversas, ajudando-as a enxergar a questão da diversidade sob um prisma diferente.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

Para um melhor entendimento do referencial teórico e da análise dos resultados, estruturamos esta dissertação da seguinte forma, dividida nos seguintes capítulos a seguir:

No capítulo 1 mostramos a motivação deste estudo; os seus objetivos; a delimitação do trabalho e sua relevância à pesquisa acadêmica. No capítulo 2, apresentamos a base do referencial teórico utilizado para este estudo. O capítulo 3 detalha o método aplicado na pesquisa de campo. É quando explicamos o tipo de pesquisa; a seleção dos sujeitos entrevistados; a coleta e o tratamento de dados; e as limitações do método. No capítulo 4, analisamos e discutimos os resultados à luz da teoria apresentada no capítulo 2. Por fim, no capítulo 5, são introduzidas as conclusões deste trabalho e as sugestões de pesquisa descortinadas. O capítulo 6 lista as referências bibliográficas utilizadas.

## 2

### Referencial Teórico

Neste capítulo, apresentamos o referencial teórico utilizado como base para a execução deste estudo. Os tópicos a seguir referem-se, de acordo com a metodologia utilizada neste estudo, às categorias de análise reveladas no campo. Dividimos este capítulo em cinco partes: (1) o gerenciamento de projetos – uma rápida apresentação; (2) o gerente de projetos: seu perfil, habilidades e características; (3) o gerente de projetos como um líder na gestão de suas equipes; (4) comunicação organizacional; e (5) a diversidade das equipes de projetos.

#### 2.1

#### O Gerenciamento de Projetos – uma rápida apresentação

Projeto, segundo o Project Management Body of Knowledge, o Guia PMBOK<sup>1</sup> (2004, p.5), “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Dessa forma, um projeto deve atingir um objetivo determinado, desenvolvendo um produto no tempo previsto, dentro do orçamento e conforme as especificações, seguindo uma organização baseada em tarefas de duração finita (GADDIS, 1959; KERZNER, 1979, p.2).

O gerenciamento de projetos, segundo o Guia PMBOK, é a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”. Ele é realizado por meio da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projeto é o responsável pela realização dos objetivos (p.8). “A gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito” (KERZNER, 2002, p.17).

Vale ressaltar que o modelo de gestão de projetos utilizado pela empresa vai depender da modalidade de estrutura da organização, que pode ser: (i) funcional, (ii) por projetos ou (iii) matricial. Nas organizações funcionais, a mais comum nas organizações, cada funcionário responde a um único gerente e as especialidades

---

<sup>1</sup> O PMBOK é um conjunto de práticas em gerenciamento de projetos levantado pelo Project Management Institute, o PMI, com sede nos EUA, e constitui a base de sua metodologia. Essas práticas são compiladas por vários autores, membros do PMI, na forma de um guia, que leva o nome de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, amplamente conhecido como Guia PMBOK.

são agrupadas por função. Neste modelo, o gerente de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade oficial. O comando dos projetos é compartilhado entre as áreas, cada um faz a sua parte e o gerente de projeto trabalha junto com os demais gerentes funcionais. (HELDMAN, 2005).

Por sua vez, conforme ensina Heldman (2005), nas organizações que trabalham por projetos o foco é o projeto. Essas empresas são, então, estruturadas de modo que os membros da equipe são subordinados diretamente ao gerente de projetos. Nesse caso, os gerentes de projetos têm autoridade máxima e a natureza temporária dos projetos é seguida também pela equipe que o conduz, que é dissolvida após a sua conclusão: a equipe o realiza e, em seguida, é desfeita, com seus membros sendo realocados após a conclusão do projeto (PMBOK, p. 5). Cohen e Bailey (1997, p.242) reforçam que times de projeto são limitados por períodos específicos. Esses times recrutam seus membros de diferentes disciplinas e unidades funcionais, cada um com suas especialidades diferentes para o desenvolvimento de uma tarefa determinada. É dinâmica moderna de se enxergar a gerência de projetos nas organizações.

Enquanto isso, nas empresas que trabalham no modelo matricial, tem-se um meio termo entre a estrutura funcional e a de projetos. Os funcionários se reportam a um gerente funcional e a, no mínimo, um gerente de projetos, podendo responder a outros gerentes de projetos se estiverem envolvidos em outros projetos dentro da mesma empresa (HELDMAN, 2005).

Há, também, organizações que trabalham com um misto de organização matricial, funcional e por projetos, com equipes fixas de projetos, que atendem a demandas constantes para a realização de novos projetos na organização. Essas equipes são normalmente compostas por funcionários de diversas especialidades, de modo que consigam, juntos, compor um grupo multidisciplinar para atuar em diferentes projetos dentro da empresa. Nesse caso, as demais áreas dão suporte temporário durante a execução do projeto, com seus funcionários especialistas, e o time de projetos não é necessariamente dissolvido após a conclusão do trabalho, recebendo demandas sucessivas (SBRAGIA, 1985).

No que diz respeito às práticas de gerenciamento de projetos, o PMBOK orienta para a divisão em nove áreas diferentes de conhecimento, que são descritas em termos de processos e subdivididas da seguinte forma (p.9-10):

- **Gerenciamento de integração:** descreve os processos e atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos.
- **Gerenciamento de escopo:** descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário para que seja concluído com sucesso.
- **Gerenciamento de tempo:** descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
- **Gerenciamento de custo:** descreve os processos envolvidos no planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos, para que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
- **Gerenciamento de qualidade:** descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
- **Gerenciamento de recursos humanos:** descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
- **Gerenciamento de comunicações:** descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destino das informações do projeto.
- **Gerenciamento de riscos:** descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos do projeto.
- **Gerenciamento de aquisições:** descreve o processo de compra de produtos, serviços ou resultados, além de gerenciamento de contratos.

O gerente de projetos é a figura que deve buscar a manutenção do equilíbrio entre todas essas diversas demandas concorrentes no projeto, focando principalmente no escopo, tempo, custo e qualidade.

Apesar dessa abordagem formal de gestão de projetos ser relativamente nova, projetos já existem desde a história antiga, com os egípcios e suas pirâmides, os romanos e seus aquedutos e estradas, e os gregos e seus monumentos (SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2005, p.3). No entanto, o primeiro estudo que se tem conhecimento a respeito do assunto é o artigo seminal de Paul O. Gaddis, na Harvard Business Review, em 1959, quando o autor disse que um novo tipo de gerente estava sendo criado nos campos da eletrônica, da

aeronáutica e de outros setores de alta tecnologia. Um profissional que deveria ser um especialista em diversos campos, gerenciando um grupo de “especialistas avançados” escolhidos para um projeto específico (p.89-90). Mais recentemente, a área de projetos, de defesa militar e de construção pesada, foi (e ainda é) um terreno fértil para a aplicação de técnicas de gestão de projetos. Modernamente, percebeu-se que a gestão de projetos é útil não apenas nos projetos de grande porte, mas também para gerenciar o conjunto de projetos de uma organização, seja de P&D, marketing, logística, tecnologia da informação ou outros setores. Surge assim, a gestão de projetos corporativos aplicada nas mais diversas áreas da organização (HODGSON, 2002; SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2005).

Na década de 80, os projetos visavam acelerar o redesenho de processos organizacionais. Os anos 90 marcaram-se pela otimização e a diferenciação na produção. Hoje, a nova ordem no mercado impele as empresas a buscarem, efetivamente, uma série de ações capazes de integrar conceitos de gerência, como recursos humanos, equipamentos, custos, prazos, entre outros (RABECHINI JUNIOR, 2001, p.92).

Seguindo essa linha, nos últimos anos, tem havido uma tendência de se coordenar mais atividades em mais áreas de aplicação usando o gerenciamento de projetos. Muitas organizações têm usado o “gerenciamento por projeto”. A adoção desta prática está relacionada à adoção de uma cultura organizacional parecida com a cultura de gerenciamento de projetos.

“Nas organizações que se dedicam à inovação, como os laboratórios industriais, universidades, institutos de pesquisas, empresas de engenharia e departamento de pesquisa de instituições educacionais, a administração por projetos tende a ser o modo principal de organização do trabalho. (...) E a figura do gerente de projeto constitui um dos determinantes principais para o sucesso dos projetos”. (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.25).

Atualmente, o campo do gerenciamento de projetos está engajado em uma estratégia consciente para alcançar um status profissional, ganhando não apenas influência organizacional, mas também gerando recompensas para o profissional que é o gerente de projetos (HODGSON, 2002, p.818).

As empresas de engenharia, às voltas com o desenvolvimento de vários projetos que não podiam ficar sob a custódia de um único executivo, criaram a figura do gerente de projeto para evitar a sobrecarga a um único indivíduo. Esse

gerente de projeto seria responsável pela aplicação dos recursos para atingir as metas pré-estabelecidas, entregando um “produto” de acordo com as especificações, as limitações de orçamento e um calendário definido. Dessa forma, os dirigentes da empresa ficavam livres para se dedicarem à administração da empresa como um todo. (DONAIRE, 1981, p.47; GADDIS, 1959, p.91).

## 2.2

### **O Gerente de projetos: seu perfil, habilidades e características**

O gerente de projetos – nosso foco precípuo de discussão dentro da dinâmica do gerenciamento de projetos – é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. Ele identifica as necessidades; estabelece os objetivos; balanceia as demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; e adapta as especificações, os planos e a abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas (PMBOK, p.8).

Vários estudos foram realizados em busca da definição das habilidades e características necessárias ao gerente de projeto (DONAIRE, 1981; KERZNER, 1979, 2002; MAXIMIANO, 1988, 2002; MEREDITH; MANTEL, 2000; SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986; SHTUB; BARD; GLOBERSON, 1994; VARGAS, 2000). Destacamos dois deles: Kerzner (1979, 1992) e Shtub, Bard e Globerson (1994), *apud* Rabechini Júnior (2001).

Kerzner (1979, 1992) lista objetivamente as 10 habilidades que devem ser inerentes ao gerente de projeto, conforme ilustra o Quadro 1.

**Quadro 1**  
**Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner**

Habilidade	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e os stakeholders do projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto.
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto.
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto.
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto.
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com os stakeholders – principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

**Fonte:** Kerzner (1992), *apud* Rabechini Júnior (2001)

Shtub, Bard e Globerson (1994), *apud* Rabechini Júnior (2001), por sua vez, identificam oito habilidades gerenciais para o gerente de projeto administrar com eficiência a sua equipe e os projetos sob a sua responsabilidade, conforme mostra o Quadro 2.

**Quadro 2**  
**Habilidades do Gerente de Projetos, segundo**  
**Shtub, Bard e Globerson**

Habilidade	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las.
Administração do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
Negociador	Capacidade de negociar com várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e escopo do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informação no projeto.
Relação com o Cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

**Fonte:** Shtub, Bard e Globerson (1994), *apud* Rabechini Júnior (2001)

Rabechini Júnior (2001) realizou pesquisa com seus alunos do curso de Gerência de Projetos entre os anos de 1998 e 1999, indagando quais das habilidades listadas por Shtub, Bard & Globerson (1994) eram as mais importantes. As três mais relevantes percebidas na pesquisa foram liderança, relacionamento humano e negociação.

Comparadas, as habilidades descritas por Kerzner (1992) e por Shtub, Bard e Globerson (1994) em muito se assemelham, dando uma boa noção das principais características que um gerente de projetos deve apresentar para ter sucesso no seu ofício de gerenciar projetos e pessoas.

Por sua vez, Maximiano (2002, p.183-188) agrupa os papéis do gerente de projeto conforme listados abaixo, definindo seis papéis como um “conjunto organizado de responsabilidades similares e competências”.

- Planejador
- Organizador
- Administrador de pessoas
- Administrador de interfaces
- Administrador de tecnologia
- Implementador
- Formulador de métodos

Enquanto isso, segundo Meredith e Mantel (2000, p.107), os gerentes de projetos devem ter uma forte bagagem técnica, maturidade individual e obstinação. Devem estar sempre disponíveis e ter um bom relacionamento com executivos seniors. Devem conseguir manter suas equipes felizes e motivadas. Por fim, o ideal é que os gerentes de projeto já tenham trabalhado em diferentes departamentos, tendo assim uma boa noção generalista das demais áreas da empresa.

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) apontam as competências técnicas e gerenciais como habilidades essenciais dos gerentes de projetos para conduzir uma equipe a realizar as tarefas adequadamente, superando conflitos, crises e surpresas que inevitavelmente vão ocorrer.

“O papel do gerente de projetos nas organizações é, por isso, muito diversificado. Em certos casos, esse papel é desempenhado ad hoc, pelo ocupante de um cargo com outro título. (...) Essas pessoas recebem a incumbência de gerenciar o projeto, em regime de dedicação exclusiva ou acumulando essa tarefa com outras, mas sem desvincular-se de seu cargo original. Em outras situações, a figura do gerente de projetos é fixa e está instituída oficialmente” (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.25).

Um gerente de projeto trabalha fundamentalmente em equipe. Ele tem de se comunicar com diferentes funções e departamentos. Ele é, portanto, antes de tudo, um gerenciador de pessoas – os indivíduos que são o principal diferencial de uma empresa, um recurso absolutamente inimitável (STEWART, 1998). Sua função é gerir a equipe, interagir com os *stakeholders*, integrar, planejar e coordenar todas

as ações para que o projeto aconteça dentro do prazo previamente estabelecido (KERZNER, 2002).

Citando Russell Archibald (1976), Kerzner (1979, p. 98) diz que, entre outras características, o gerente de projeto deve ter flexibilidade e adaptabilidade, liderança, persuasão e fluência verbal. Deve ser um integrador, um articulador de esforços que deve exercer influência sobre as áreas. Deve ter entusiasmo e conseguir balancear as soluções com o tempo, o custo e os fatores humanos. Deve ser organizado e disciplinado, ter habilidade para identificar problemas e tomar decisões. Deve ser, por fim, mais um generalista do que um especialista.

Gaddis (1959, p.95) considera que o gerente de projetos deve ter capacidade de lidar com pessoas e lista algumas qualificações que esse profissional necessita para ser bem sucedido em suas funções:

1. Construir sua carreira em ambientes de tecnologia<sup>2</sup>.
2. Ter conhecimento para atuar em diversos campos da ciência.
3. Ter um bom entendimento de práticas gerenciais.
4. Ter forte interesse em ensinar, treinar e desenvolver supervisores.

Além do que diz Gaddis (1959), o gerente de projeto tem de gerenciar todas as partes envolvidas e interessadas que são: os clientes/usuários, os superiores, os patrocinadores ou influenciadores, a organização executora e o público – além de sua própria equipe. Existem outras categorias, internas e externas, também interessadas em um projeto: proprietários, investidores, fornecedores e contratados, membros da equipe e até suas famílias (que por vezes acabam se envolvendo nos projetos), agências governamentais, meios de comunicação, cidadãos comuns, grupos temporários ou permanentes de pressão e a sociedade em geral (PMBOK, p.14 e 26).

Os gerentes de projeto precisam gerenciar as expectativas de todas as partes interessadas, que, em geral, têm objetivos distintos e conflitantes. Para isso, o gerente precisa entender de que maneira o projeto afeta as pessoas e de que maneira as pessoas afetam o projeto. Tal contingência pode exigir um entendimento de aspectos das características econômicas, demográficas,

---

<sup>2</sup> No estudo seminal de Paul O. Gaddis (1959), datado de mais de 50 anos, ele identificou o surgimento da figura do gerente de projetos nas áreas de alta tecnologia. Atualmente, essa não é mais uma premissa para os gerentes de projeto. Kerzner (2002, p.313) diz que “hoje em dia, os gerentes de projeto são mais administradores de pessoas que de tecnologias”.

educacionais, éticas, étnicas e religiosas das pessoas envolvidas. O gerente de projeto também deve examinar a cultura organizacional e determinar se o gerenciamento de projetos é reconhecido como uma função válida com responsabilidade e autoridade para gerenciar o projeto (PMBOK, p.14 e 26).

O gerente de projetos é, nesse sentido, um articulador de esforços, que deve interagir formal e, principalmente, informalmente com diversas pessoas de diferentes setores dentro e fora da organização. Essa é uma “forma construtiva de entender fatores políticos e interpessoais que irão afetar a eficácia das diversas opções de gerenciamento de pessoal” (PMBOK, p.207). “Ele faz barganhas, constrói alianças, busca acordos comuns entre intrincados pontos de vista e supervisiona as decisões que serão apoiadas pelos demais participantes” (DONAIRE, 1981, p.51). O gerente de projetos, por isso, depende fortemente de poderes de fora de sua autoridade formal.

As características e habilidades do gerente de projeto variam de autor a autor, mas têm sempre pontos em comum. Pereira, Primo e Silva (2008, p.4) desenvolveram um modelo que lista 17 características deste profissional. São aspectos que têm a capacidade de influenciar os antecedentes do sucesso: Auto-Estima, Capacidade Cognitiva, Comunicabilidade, Delegabilidade, Envolvimento com a Equipe, Extroversão, Firmeza, Flexibilidade, Foco no Conhecimento, Formalismo, Impulsividade, Influência, Motivação, Objetividade, Organização, Pró-Atividade e Transparência.

Por sua vez, Maximiano (1988) assevera que o gerente de projeto deve ser capaz de imprimir um sentido de unidade ao grupo, abandonando o enfoque específico no circuito por uma visão mais abrangente e holística do sistema.

É um dos maiores desafios das organizações modernas é justamente reduzir as barreiras entre os diversos campos do conhecimento, buscando uma visão holística, mais ampla e menos reducionista da realidade. Esse é, também, um dos desafios do gerente de projetos. Muito embora “a natureza em si seja sistêmica (relacional, sem compartimentos e organizada em camadas de complexidade crescente)”, é de boa prudência colocarmo-nos dentro de uma perspectiva mais subjetivista (CARVALHO, 1994).

Maximiano (1988) ainda destaca, principalmente, as habilidades de relacionamento interpessoal, as habilidades humanas, o domínio de conceitos comportamentais e de sensibilidade, de forma que possa exercitar a autoridade

formal de maneira equilibrada. Ele não deve ser um especialista, mas deve possuir noções operacionais das diferentes funções organizacionais envolvidas no projeto.

Enquanto isso, Donaire (1981) considera que o gerente de projetos deve ser um “integrador generalista”, na mais ampla acepção do termo, fazendo o balanceamento de fatores muitas vezes conflitantes, tais como tecnologia, custo, programação e recursos humanos. Além disso, necessita executar todas as funções administrativas do projeto, coordenando e sincronizando as atividades em relação ao tempo e lugar, discutindo com a alta administração, com técnicos na empresa e com os clientes, às vezes fora dela. Em resumo, para Donaire (1981), o gerente de projetos deve:

- Ser agressivo, ousado, persuasivo e de muita fluência verbal.
- Ser ambicioso, ativo e eficaz na comunicação.
- Ter uma grande visão do futuro e uma larga amplitude de interesses.

Por seu turno, Maximiano (1988) identifica oito papéis do gerente de projetos inerentes às suas atividades: planejador, organizador, administrador de interfaces, articulador de acordos, administrador de tecnologia, diretor de equipe/administrador de pessoas, implementador e formulador de métodos.

Para atuar com toda essa gama de atividades diferentes, em qualquer que seja o projeto, é necessária habilidade em diversas áreas de gerenciamento geral, sobretudo nas relações interpessoais. O PMBOK indica as habilidades a seguir:

- Comunicação eficaz (troca de informações);
- Influência sobre a organização (capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”);
- Liderança (desenvolver uma visão estratégica e motivar pessoas);
- Motivação (estimular pessoas a alcançar altos níveis de desempenho);
- Negociação e gerenciamento de conflitos (conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento);
- Resolução de problemas (a combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas para tomada de decisão) (PMBOK, p.15).

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986, p.24) definem o gerente de projetos “como um administrador de interfaces heterogêneas e dinâmicas que demandam alta flexibilidade de sua parte, impondo-lhe uma responsabilidade muito elevada face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso”.

Ele “move-se através de diferentes áreas funcionais para assegurar serviços para seu projeto e para coordenar sua efetiva execução dentro do contexto organizacional” (SBRAGIA, 1985, p.49).

O gerente de projeto “sempre faz parte de um contexto, no qual estão envolvidos os representantes das diferentes organizações que contribuem para a realização do projeto. Esse contexto compreende, além do gerente do projeto, representantes da alta administração da organização-mãe, o cliente que o contratou, os subcontratantes eventualmente envolvidos, os gerentes funcionais que têm interação com o projeto e os membros técnicos que constituem a equipe propriamente dita do projeto”. Neste caso, “ele deve desempenhar um papel de facilitador e integrador, provendo suporte e liderança para o grupo, construindo um clima humano adequado, encorajando o trabalho em equipe, desenvolvendo uma memória de informações, aproveitando ao máximo os talentos e as potencialidades do grupo” (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.25).

De acordo com os três autores acima, as bases de poder são muito importantes para os gerentes de projeto, particularmente em situações que envolvem a necessidade de agir como integradores e obter a cooperação de pessoas que estão fora de sua esfera direta de ação. O poder do conhecimento induz ao respeito e à confiança nos indivíduos em função da capacidade técnica ou administrativa do gerente; o poder de referência induz as pessoas a aceitarem a orientação do gerente pelo sentimento de amizade, identificação pessoal, carisma ou outros sentimentos. Os gerentes de projeto devem ter um equilíbrio nas bases de influência, equilíbrio este composto por vários tipos de poder, sem falta ou excesso, que permita que suas ações sejam efetivamente conduzidas junto à alta administração, aos gerentes funcionais e aos membros da equipe de projeto. (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.27-28-31).

Essa multiplicidade de interfaces, de acordo com Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986, p.31), “requer do gerente de projeto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, nem sempre fáceis de serem adquiridos,

especialmente porque na maioria das situações o gerente de projetos é um técnico que se transformou em gerente”.

Esse conhecimento de que o gerente deve dispor – lembrado por Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) – se justifica porque a “competência técnica pertinente ao tema do projeto é indicada como requisito para o indivíduo que vai gerenciá-lo”. Importante também que o gerente tenha conhecimento “das fontes”, onde a informação importante pode ser encontrada. O gerente de projeto deve ser visto como alguém que sabe onde as coisas estão e não necessariamente tem posse delas (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.29).

Sato, Dergint e Hatakeyama (2005, p.7) asseveram que para que o melhor trabalho seja realizado, o gerente deve ter conhecimento técnico, principalmente nos projetos de pequeno e médio porte, onde não se consegue desacoplar totalmente o aspecto técnico do aspecto gerencial. Em projetos complexos e grandes, com muitas especialidades técnicas, o conhecimento técnico do gerente de projeto se torna menos relevante.

Em reportagem da revista *PM Network* (GALE, 2009, p.33-34), Johnny Xu, engenheiro sênior de uma empresa de Cingapura, parece concordar com o que dizem Sato, Dergint e Hatakeyama (2005) acima. Segundo Xu, em mega projetos, os gerentes de projetos não precisam saber de detalhes técnicos, mas devem estar informados sobre os problemas que seu time enfrentará. O executivo afirma que as habilidades de comunicação e gerenciamento são mais importantes em projetos maiores. Nos pequenos, os conhecimentos técnico e operacional são importantes.

O gerente de projeto deve possuir conhecimento técnico em diversas especialidades, uma mistura de especializações, tendo, se necessário, capacidade de aumentar seu conhecimento em uma dada especialidade, sem deixar, no entanto, de conhecer os problemas administrativos. Deve ter a qualidade de balanceamento entre a especialização técnica e a responsabilidade administrativa. Deve sentir que será recompensado pela sua responsabilidade em termos de equipe e não pelo resultado individual. Deve acompanhar os propósitos da alta administração, mas também propiciar aos membros do projeto um ambiente de tranqüilidade para que executem seus trabalhos (DONAIRE, 1981, p.49-50).

A esse respeito, destacamos a opinião de Amorim e Martins (2007):

“Um indivíduo pode não ocupar o maior cargo hierárquico da organização, não obstante, ser líder de seu grupo (...) Um técnico de grande reconhecimento pode exercer a liderança e decidir a melhor forma de realizar um projeto. O grupo o seguirá porque lhe reconhece a competência técnica e teme o erro de fazer diferente de sua orientação (...) Em tal situação, o recurso de poder é o saber, legitimado socialmente pela grande importância que nossa cultura dá ao conhecimento” (AMORIM; MARTINS, 2007, p.12).

A habilidade do gerente de projeto deve ser clara em três campos: (i) na gestão do projeto em si; (ii) no campo das relações humanas, para formar e manter uma equipe coesa; e (iii) no campo da política, que se traduz na capacidade de conhecer e manejar a “cultura institucional” dentro do qual o projeto deve estar inserido. O gerente de projetos deve ser capaz de distinguir as instituições, o sistema político e o sistema social, desenvolvendo meios para fazê-los trabalhar a favor do projeto. O gerente deve ter também atitude porque ele passa a constituir um padrão de referência ou um modelo para os demais membros da equipe. O desempenho de um gerente é influenciado por suas atitudes em relação ao projeto e aos membros da própria equipe (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.29-30).

O gerente de projeto – assim como os demais gerentes – deve estar sempre envolvido nas situações que possam lhe garantir troca de experiências com membros da equipe e da empresa “dona” do projeto em execução, mesmo fora do ambiente profissional. Esses encontros aumentam a relação de cumplicidade com seus subordinados e, também, com seus pares e superiores. Neste sentido, são importantes as atividades de *networking* de recursos humanos, que incluem correspondências, almoços com colegas, conversas informais, feiras e conferências. Essas conversas são usadas para manter o contato com o trabalho e as atitudes dos membros da equipe do projeto.

As reuniões presenciais com os membros são os meios mais eficazes de comunicação e resolução de problemas com as partes interessadas. Essas atividades devem ser feitas regularmente – e, às vezes, mesmo antes do início de determinado projeto, até porque, em algumas ocasiões, os membros dos projetos são conhecidos antecipadamente e, então, designados para participar do trabalho. A capacidade de influenciar pessoas tem função importante nas negociações de designação de pessoal. Um gerente funcional, por exemplo, terá de analisar a importância dos projetos conflitantes quando tiver determinando para onde deverá

designar funcionários que são disputados por equipes de vários projetos. (PMBOK, p. 207, 210-211, 235).

Nesses casos, em que um funcionário é designado a trabalhar em determinados projetos, mas não se desliga completamente de sua área original, a função do gerente de projetos é complicada e ainda mais árdua, pois o funcionário em questão presta contas não só a ele, mas também ao gerente funcional de uma organização matricial. A influência e a articulação do gerente de projetos são ainda mais importantes nesta situação.

O gerente de projeto neste sentido pode ser um “cargo virtual”, ocupado temporariamente. “Essa pessoa recebe a incumbência de administrar o projeto em regime de dedicação exclusiva ou acumulando essa tarefa com outras, sem desvincular-se do cargo original”. Após a execução do trabalho, o gerente pode assumir outro projeto ou voltar ao seu cargo de origem. (MAXIMIANO, 2002, p. 178).

Em situações deste tipo, o gerente de projeto pode acabar entrando em conflito com os gerentes funcionais, pois, “enquanto o gerente de projeto determina quando e o que é necessário para a atividade do projeto, os gerentes funcionais, que fornecem apoio para diferentes projetos, determinam como o apoio será fornecido” (DONAIRE, 1981, p.51).

Seguindo a linha de raciocínio, o gerente de projetos é, na sua essência, um gerenciador de conflitos e de estilos pessoais de trabalho. Um gerenciamento de conflitos bem-sucedido resulta em maior produtividade e reações positivas. Em um ambiente de diversidade, característico das empresas que trabalham sob a ótica de projetos, as diferenças de opinião são saudáveis, podem aumentar a criatividade e melhorar a tomada de decisão. Quando as diferenças se tornam um fator negativo, no entanto, os membros da equipe, em primeira análise, e o gerente do projeto, em última instância, são responsáveis pela resolução dos conflitos (PMBOK, p. 217).

“Os conflitos são parte integrante da vida das empresas com culturas de gestão de projeto” (KERZNER, 2002, p.314). Kerzner (2002) considera que “o gerente de projetos é um gerente de conflitos”, que está sempre intermediando crises surgidas e conflitos interpessoais ou intersetoriais, que podem variar de intensidade e duração. Kerzner (2002) ressalta que alguns conflitos são inevitáveis e afirma que os gerentes de projetos podem resolvê-los de cinco maneiras: pelo

enfrentamento, pelo compromisso, pela moderação, imposição ou recuo. O mais relevante, no entanto, é que esta resolução seja conduzida pelo gerente de projeto.

Melymuka (2000), em artigo em que entrevista vários executivos e gerentes de projeto, revela que os melhores gerentes de projetos parecem ter nascido prontos para aquilo; eles não são feitos. Ouvida por Melymuka, Linda Pittinger, CEO de uma consultoria de recursos humanos nos EUA, reconhece três principais competências para este profissional: ele deve entender de tecnologia, de negócios e de comportamento humano. Ela ressalta, no entanto, que se tiver de escolher apenas uma das três características, ela deve ser o comportamento humano, pois as pessoas podem aprender sobre técnicas e negócios, mas as competências comportamentais são muito mais difíceis de serem captadas.

Geoghegan e Dulewicz (2008, p.59) – em artigo em que discorrem sobre a contribuição da liderança dos gerentes de projeto para o sucesso final dos trabalhos sob a sua responsabilidade – dizem que as competências necessárias ao gerente de projeto não são diferentes das exigidas a um líder executivo: o gerente de projetos deve ter flexibilidade e competência na resolução de problemas.

Kerzner (2002, p. 312) ressalta as diferenças comportamentais fundamentais entre gerentes de projetos e gerentes de áreas (no caso de um gerente de área não agir ao mesmo tempo como gerente de projeto): os gerentes de projeto lidam com relacionamentos de múltipla subordinação, enquanto que os gerentes de área seguem uma cadeia única de comando. Os gerentes de área têm uma maior autoridade em virtude de seu cargo, enquanto que os gerentes de projeto têm uma “escassa autoridade real”. São os gerentes de área – e não os de projeto – que avaliam o desempenho dos funcionários e, muitas vezes, os gerentes de projeto estão abaixo hierarquicamente de gerentes de área, que têm salário e posição superior. Por fim, a posição dos gerentes de projeto pode ser temporária, enquanto que a do gerente de área é permanente.

De acordo com Meredith e Mantel (2000, p.87-88), o gerente de projeto deve ter habilidade de síntese, enquanto que o gerente de área deve ser mais analítico. O gerente de projeto, segundo os autores, deve ter uma “aproximação sistêmica” no sentido de conseguir enxergar várias áreas funcionais, cada uma com seus respectivos especialistas.

## 2.3

### O gerente de projetos como um líder na gestão de suas equipes

Conforme vimos no item 2.2, as características e habilidades de um gerente de projetos muito se assemelham as de um líder. O PMBOK (p.15) lista a liderança como sendo uma das principais habilidades desse profissional. Cumpremos, portanto, fazer uma breve passagem por este tema de maneira a tentar compreender melhor a relação entre o gerente de projetos e os conceitos de liderança, que estão intrinsecamente relacionados ao papel do gerente de projetos, nossa figura em análise.

Bergamini (1994, p.13-14) – uma das mais importantes autoras brasileiras a estudar a liderança – considera que o aparecimento de diversos conceitos entre os pesquisadores dificultou uma abordagem precisa e real sobre o tema. A autora ressalta que a produção literária sobre liderança é bastante ampla e não encontraremos apenas um só enfoque capaz de conter o significado do assunto.

Stogdill, no longínquo ano de 1950 (p.4), define liderança como “um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e no atingimento de metas”. O autor considera que as condições para o aparecimento do líder são basicamente: um grupo de duas ou mais pessoas (que no nosso universo estudado poderia ser a equipe de um projeto); uma tarefa comum orientada por atividades (no caso em estudo, nada mais do que um projeto); e diferentes responsabilidades de acordo com os deveres de cada um (que seriam as tarefas de cada membro da equipe, segundo a nossa abordagem de projetos). De acordo com Stogdill, um líder se diferencia dos outros pela influência que ele exerce sobre a organização.

Bryman (2004, p.257-258) concorda com a opinião de Bergamini ao afirmar que – apesar do tema liderança atrair a atenção de muitos escritores por ser um importante aspecto dos assuntos organizacionais – não é um conceito de fácil definição. O autor, no entanto, afirma que três elementos podem ser amplamente encontrados em várias definições: influência, grupo e metas, acrescentando mais adiante que o líder “fornece um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente”.

Enquanto a maioria das definições sobre liderança envolve os processos de influência (YUKL, 1989, p.252), as principais controvérsias, dizem respeito às

diferenças entre liderança e gerenciamento (BERGAMINI, 2000; ROBBINS, 1999, p.219; YUKL, 1989, p.253). Yukl (1989, p.253) afirma que a principal distinção está no fato do líder “influenciar um compromisso” diante de seus subordinados, enquanto que os gerentes apenas carregam consigo uma posição de responsabilidades e, por meio do cargo, exercem a autoridade (olhando sob o prisma do nosso estudo, poderíamos entender que seriam as figuras dos gerentes funcionais, ou de área). O tema suscita discussões muito maiores e já foi alvo inclusive de um estudo específico (BERGAMINI, 2000), mas o nosso objetivo aqui não é desdobrá-lo.

Bryman (2004, p.258-265) cita quatro abordagens para entender e resumir os estudos sobre liderança desde a década de 40: a abordagem do *traço pessoal*, que foi até o final dos anos 40; a abordagem de *estilo* (anos 60); a abordagem *contingencial* (até o início dos anos 80); e a *nova liderança*, a partir dos anos 80. Um rápido resumo faz-se necessário para entendermos a evolução das abordagens sobre o tema ao longo do tempo.

Conforme ensina Bryman (2004), a abordagem do traço pessoal considera que a liderança é “uma característica inata, e não uma habilidade aprendida – a natureza é mais importante que a educação” (p.259). Algumas características (até físicas, como altura e aparência, por exemplo), habilidades e traços pessoais distinguiriam os líderes dos outros, não líderes.

A partir dos anos 40, ainda de acordo com Bryman (2004), a tendência mudou para um exame de estilo de liderança, quando se passou a levar em consideração o comportamento dos líderes e não mais suas características e traços pessoais. A ênfase passou para o treinamento e não mais para a seleção dos líderes por meio de seus traços característicos.

Nos anos 60, foi a vez dos modelos contingenciais de liderança, quando as teorias começaram a ser relativizadas de acordo com as situações e suas múltiplas variáveis. Neste período, Bryman (2004) destaca o estudo de Fiedler, de 1967, que tinha o objetivo de mensurar a orientação de liderança das pessoas mediante um questionário preenchido por colegas de trabalho. Segundo Bryman (2004), Fiedler (1967) conclui que a efetividade dos líderes mudava de acordo as condições das situações que o líder enfrentava.

Enfim, nos anos 80, vem à baila a teoria da nova liderança, uma nova forma de abordar o tema. “A nova liderança é baseada numa representação de

líderes como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência” (BRYMAN, 2004, p.263). O autor ressalta que os estudos da nova liderança representaram, sobretudo, uma mudança metodológica, uma vez que, diferente das três teorias anteriores, os pesquisadores se debruçaram em pesquisas qualitativas.

Não pretendemos aqui nos alongar demasiadamente em uma revisão de literatura a respeito do tema – que tem sua origem na psicologia organizacional –, nem destrinchar em detalhes as teorias sobre o assunto, já sobejamente conhecidas. Pretendemos nos concentrar em alguns conceitos seminais sobre o líder, fazendo uma relação entre esta figura e a do gerente de projetos, como veremos mais à frente. Para Amorim e Martins (2007), a literatura sobre liderança traça dois tipos clássicos de executivos:

“De um lado, o chefe, associado à administração científica e ao behaviorismo, talhado para gerir processos. De outro, o líder, ligado a corrente da escola de recursos humanos e ao comportamentalismo, voltado para funções menos estruturadas (na vertente popular, é o ser carismático, visionário e principalmente, um exemplo de virtudes a serviço dos interesses do grupo)” (AMORIM; MARTINS, 2007, p.2).

Esses autores lembram que “os conceitos de liderança relacionados à administração científica apresentavam-na como uma das funções gerenciais, ao lado de planejamento, organização e controle”. A função era dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos. Com o passar do tempo, no entanto, mais do que dirigir e coordenar, a função do líder é agora a de influenciar (AMORIM; MARTINS, 2007, p.5; LEE-KELLEY, 2002, p.462) – o que vai ao encontro do que afirma Yukl (1989), conforme já mostrados alguns parágrafos acima. Bergamini (1994, p.15) segue a mesma linha de influência e considera que “trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores”.

Robbins (1999, p.219-220) utiliza uma definição ampla de liderança, como sendo “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”. Segundo o autor, “a fonte dessa influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização”. O autor acredita, no entanto, que não existem traços consistentes e únicos que podemos aplicar universalmente a todos os líderes, transformando isso em um padrão.

John Kotter (1990), *apud* Amorim e Martins (2007), “acentua a diferença entre administrar e liderar, propondo que a primeira diz respeito ao controle dos processos rotineiros, enquanto a segunda implica em gerir a mudança”. E um projeto, voltando à realidade do nosso estudo precípua, nada mais é do que a mudança da realidade vigente de uma organização.

Amorim e Martins (2007) vão um pouco mais fundo ao fazerem uma relação entre liderança e poder, citando “clássicos da política”, como Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. Lembrando “O Príncipe”, de Maquiavel, os autores asseveram que o poder, com sua positividade, é um recurso fundamental para a implementação de um projeto. Sem ele, o líder não tem legitimidade para implementar seus projetos e sua equipe não tem confiança para realizar o trabalho.

Posteriormente, ressaltando a obra de Gramsci, Amorim e Martins (p.8;11) dizem que, segundo o pensador italiano, o líder é “o elemento de coesão que centraliza o objetivo comum, tem como funções articular as potencialidades do grupo, controlar e exercer autoridade e formar seus sucessores”. O líder deve entender as aspirações de sua equipe e trabalhar para que todos consigam superar seus limites.

“O projeto é mais importante, sempre, e cabe ao líder preparar seu sucessor, preparar os próximos líderes (...) O líder não terá poder se não for capaz de controlar, de acompanhar os processos, as pessoas, os resultados, e de distribuir recompensas e punições” (AMORIM; MARTINS, 2007, p.11-12).

Turner e Müller (2005), por exemplo, dizem que, surpreendentemente, a literatura que versa sobre os fatores de sucesso dos projetos não faz muitas referências à relação entre o gerente de projeto e seu estilo de liderança (p.55). Segundo eles, “raramente os estilos de liderança são identificados como fatores críticos de sucesso para os projetos”. Prabhakar (2005, p.53) concorda e afirma que a liderança dos gerentes de projeto – que devem inspirar confiança às suas equipes – é um fator de sucesso para os projetos.

Prabhakar (2005), no entanto, não define um tipo específico de líder. Os estilos de liderança dos gerentes de projeto devem ser flexíveis, variando de acordo com os tipos de projetos que caíam sob as suas responsabilidades (LEE-KELLEY, 2002; PRABHAKAR, 2005; TURNER; MÜLLER, 2005). Liderança contempla vários tipos de soluções e “não existe um elenco de causas único e polivalente que aponte para um perfil daquilo que se convencionou chamar de

líder eficaz” (BERGAMINI, 2000, p.8). A flexibilidade é uma das habilidades mais importantes a um gerente de projeto, já amplamente discutida no item 2.2 deste capítulo.

Drouillard e Kleiner (1996, p.31-32), por sua vez, dizem que, apesar de não haver uma receita para a formação de um líder, variando de pessoa a pessoa, alguns talentos e aptidões são necessários. Entre outras habilidades citadas, os autores destacam que o líder deve ter uma comunicação clara, deve demonstrar integridade ao seu time e interesse pelas pessoas de sua equipe – as quais ele seleciona pelas suas diferenças e habilidades, complementando umas as outras. É, antes de tudo, um facilitador, um motivador.

Ele tem a capacidade e o poder de influenciar o pensamento e a ação das pessoas. O líder gosta de lidar com pessoas e tem de saber reconciliar as diferenças, buscando compromisso (ZALEZNIK, 1992, p.126-129). Em matéria publicada na *PM Network* (GALE, 2009, p.36), Marek Adamek, CEO de uma empresa global de engenharia, de origem polonesa, diz que nos mega projetos, os gerentes de projeto têm que ter um *mix* correto de habilidades gerenciais e de liderança. “Eles têm de ser capazes de influenciar todos no time” – diz.

Segundo Zimmerer e Yasin (1998, p.31-33), o aumento da complexidade dos projetos e da competitividade, até mesmo em nível global, tem exigido dos gerentes de projetos habilidades típicas de um líder. Pesquisa realizada pelos autores com experientes gerentes de projeto (todos com, no mínimo, 10 anos no exercício da função) demonstrou que a característica mais importante para um gerente de projeto deve ser a “liderança pelo exemplo”.

As outras características lembradas pelos gerentes de projeto entrevistados por Zimmerer e Yasin (1998) vão ao encontro das já citadas neste capítulo, como a competência técnica, a boa comunicação, o apoio e a motivação aos membros da equipe. De acordo com os autores, a liderança dos gerentes e seus perfis têm impacto direto no sucesso dos projetos sob a sua responsabilidade. Além de ter conhecimentos técnicos e de gestão, os gerentes de projetos devem ter habilidades de liderança. A pesquisa de Zimmerer e Yasin citada acima revela que ter um líder reconhecido ocupando a posição de gerente de projetos é fundamental para se construir um time com confiança e respeito (ZIMMERER; YASIN, 1998, p.37-38).

Analisando as características do líder, de acordo com Bergamini (2000, p.34-36), podemos mais uma vez identificar claramente a ligação com a figura do gerente de projetos. Segundo a autora, o líder estabelece direção e desenvolve uma visão de futuro (um projeto é uma visão de futuro); arregimenta pessoal, dando orientações a todos de modo a promover a criação de coalizão (fundamental para o sucesso de um projeto); ele trabalha a favor da motivação e da inspiração, tentando romper barreiras políticas e resistências à mudança.

## **2.4 Comunicação organizacional**

Conforme vimos no item 2.2, a comunicação, de forma ampla, em todos os seus aspectos, tem papel fundamental na formação dos gerentes de projetos de sucesso, sendo capaz de influenciar diretamente no resultado final de um projeto. Possui, também, importância relevante no sentido de ajudar o gerente a tratar a diversidade, em todos os seus aspectos, tanto dentro do seu time de projeto quanto também diante de seus personagens externos.

Segundo o PMBOK (2004, p.221), os gerentes de projeto gastam um tempo excessivo na comunicação com sua equipe. Essa tarefa é importante para que todos os envolvidos no projeto – equipe de projeto, terceirizados, parceiros externos, cliente, patrocinador – entendam que a comunicação afeta o projeto como um todo. Ainda de acordo com o PMBOK (2004), e conforme vimos no item 2.1, o gerenciamento das comunicações é uma das nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, e, portanto, fundamental para o trabalho do gerente de projetos.

Por conta de sua relevância, consideramos oportuno abordar neste tópico a comunicação organizacional, ou corporativa, recortando-a, sempre que possível, para uma análise relacionada ao universo dos projetos. Vale ressaltar, no entanto, que a comunicação organizacional e a comunicação utilizada pelos gerentes de projetos não muito se diferem, uma vez que os projetos acontecem dentro da ótica das organizações. Sempre que possível, no entanto, tentaremos fazer uma análise direcionada.

Fazendo uma breve retrospectiva histórica, a primeira formulação científica da comunicação vem de Adam Smith, no final do século XVIII. “A comunicação

contribuiu para a organização do trabalho coletivo no interior da fábrica e na estruturação dos espaços econômicos”. A divisão do trabalho e os meios de comunicação aparecem e começam naturalmente a se integrar à nova paisagem em construção à época, a revolução industrial na Inglaterra (MATTELART; MATTELART, 2001, p.14).

Armand e Michèle Mattelart (2001, p.17) contam que é Herbert Spencer, na segunda metade do século XIX, quem promove o “avanço da reflexão sobre a comunicação como sistema orgânico”:

“Uma sociedade-organismo cada vez mais coerente e integrada, onde as funções são cada vez mais definidas, e as partes cada vez mais interdependentes. Nesse sistema total, a comunicação é componente básico dos dois “aparelhos orgânicos”, o distribuidor e o regulador”.  
(MATTELART; MATTELART, 2001, p.17).

Armand e Michèle Mattelart, na mesma obra já citada e utilizando o mesmo cenário temporal, falam de relações complexas entre centro e periferia e o papel das informações e do conjunto de meios pelos quais o centro dominante pode propagar ou irradiar a sua influência e os seus valores. Trazendo para a nossa realidade, mais de 150 anos depois, podemos traçar um paralelo entre o que diz os Mattelart a respeito da origem da comunicação e a moderna comunicação organizacional nas empresas. Os centros que irradiam sua influência e seus valores podem ser comparados hoje aos executivos e, no nosso estudo, aos gerentes que tem de passar as informações, o escopo do projeto e demais orientações à sua equipe ou subordinados (que, utilizando a denominação de Mattelart, poderíamos classificar como sendo a periferia).

Passada este breve digressão acerca das origens da comunicação, vale agora começar a situar o universo da comunicação tratado neste estudo. Para Orlikowski e Yates (1994), por exemplo, a comunicação deve ser vista como tema central no processo de organização. Silva (2001), por sua vez, diz que comunicação e organização são conceitos intrincados, que não podem ser analisados separadamente; são um só fenômeno. Segundo o autor, a organização passa a ser um episódio contínuo da comunicação. Em um trabalho de 1992, Orlikowski e Yates dizem que a introdução de novas tecnologias de comunicação eletrônica e o aumento da demanda por novas formas de interação tem influenciado a maneira como as organizações se comunicam. Para Hoogervorst, Flier e Koopman (2004),

existem diversas formas de comunicação – que podem se dar de forma intencional ou não intencional.

Donellon, Gray e Bougon (1986) entendem que a comunicação desenvolve um sentido compartilhado, que leva a uma ação organizada e que os mecanismos de comunicação são responsáveis por desenvolver um significado no grupo. O estudo desses autores sugere que o significado e a ação estão relacionados a uma interação complexa de processos nos quais os significados são construídos e destruídos pela criação de sentido que acontece com a comunicação.

Zhang e Wang (2009) reconhecem que a comunicação organizacional envolve conhecimentos multidisciplinares, oriundos da psicologia, da administração e da sociologia. Os autores consideram que nos últimos anos, as pessoas têm dado mais atenção para a importância da coesão dos times, sua comunicação e seus conflitos – muitos deles ocasionados por problemas de comunicação. A questão, segundo os autores, é como estabelecer uma visão comum baseada na comunicação organizacional para atingir os objetivos organizacionais e aumentar a dinâmica do grupo.

De acordo com Giordano (1998, *apud* Silva, 2001), três leituras podem ser feitas sobre o tema, demonstrando a pluralidade de interpretações de que Zhang e Wang (2009) falam acima. A primeira parte de uma perspectiva instrumental (emissor-receptor), alimentada pelo desenvolvimento de novas tecnologias, em que predominam os dispositivos técnicos de transmissão. A segunda leitura, segundo Giordano (1998, *apud* Silva, 2001), parte de uma análise segundo os seus atores. Neste caso, evidencia-se a diversidade de interpretações dos atores: emissores e destinatários, que podem ser internos ou externos à organização. A terceira leitura de Giordano (1998, *apud* Silva, 2001) diz respeito à relação. Nesse prisma, independente dos dispositivos de comunicação utilizados (face a face, telefone, e-mail, entre outros), tudo acontece dentro de um contexto de relação de atores. Essas relações são estruturantes para a eficácia do processo de comunicação.

Citando Thayer (1993), Silva (2001) diz que a questão da comunicação não é comunicar melhor, mas como formar intérpretes capazes de interpretar o mundo a sua volta. Silva (2001) traduz a mensagem de Thayer (1993) dizendo que é importante criar condições de participação dos indivíduos, sem a qual o sistema de comunicação não tem como funcionar.

Andersen e Rasmussen (2004, p.236) entendem a comunicação corporativa como a comunicação que acontece dentro da empresa, entre as suas divisões, entre a matriz e suas filiais, entre a companhia e seus clientes. Os autores classificam a comunicação corporativa em duas vertentes: a comunicação central e a comunicação funcional. A primeira engloba as principais atividades de comunicação: aquelas que seriam vitais, segundo Andersen e Rasmussen (2004), para o desenvolvimento e manutenção da empresa, e que manteriam os relacionamentos individuais dentro da companhia. A segunda representaria um conjunto de rotinas padronizadas e técnicas de documentação.

Kunsch (1997, p.64 e 66) alerta para o fato de que termos como comunicação, comunicação social, comunicação corporativa e comunicação empresarial são usados indistintamente pelas organizações, que não têm preocupação em justificá-los. A autora destaca a comunicação nas organizações modernas como imprescindível para ajudá-las a enxergar as oportunidades e ameaças.

A análise de Kunsch (1997) nos situa a respeito da comunicação organizacional como um todo. A comunicação entre grupos e equipes (de projeto) vem a reboque deste tema, pois para se enxergar a comunicação em nível menor é preciso, antes de tudo, analisá-la de forma ampla, como acontecem nas organizações. As comunicações entre os indivíduos, a partir daí, são um espelho do que acontece na empresa.

Em artigo em que disserta sobre o tratamento dado à comunicação organizacional e ao relacionamento das organizações com seus públicos, Cavalcante (2008, p.2) diz que a “comunicação organizacional traduz um sistema baseado em fluxos informacionais entre organizações e sociedade”, mas que, mais do que isso, ela sintetiza as interações e os relacionamentos entre a empresa e seus públicos. De acordo com o autor, é nesse contexto de comunicação organizacional que se instala a construção da noção de realidade por parte das organizações.

“A comunicação, seja enquanto fenômeno, como processo ou como instrumento, funda as organizações, pois em todas essas perspectivas, ocupa lugar central na sua constituição, sustentação, sobrevivência e desenvolvimento” (CAVALCANTE, 2008, p.2). O autor diz, no entanto, que ela – a comunicação – é muitas vezes tratada como algo secundário dentro da dinâmica organizacional, talvez em decorrência de sua onipresença dentro do contexto empresarial.

Em artigo em que falam da importância da linguagem na comunicação organizacional, Andersen e Rasmussen (2004) ensinam que a linguagem pode ser vista como uma “fonte de poder” (p.234). Os autores afirmam que as habilidades de utilização da linguagem, apesar de não serem garantia de “boa comunicação”, dão o necessário suporte para a resolução dos problemas de comunicação (p.231).

Apesar de parecer simplista, quando encarada apenas como uma ferramenta, conforme condena Donnellon (1986), *apud* FORD; FORD (1995), “a gestão da comunicação que focalize a participação dos indivíduos” dentro de uma empresa, ou em um projeto, é muito mais complexa do que se parece e deve ser enxergada em um sentido que vai além do conceito de ferramenta – é um dos desafios das organizações de hoje (OLIVEIRA; SILVA, 2003).

Cavalcante (2008, p.6) também condena esta abordagem reducionista da comunicação. Na era da tecnologia, considera o autor, os fluxos de informação ganham formas numa “materialização forçada” e muitos campos de estudo se inclinam sobre quantificação e qualificação da informação:

“Não cabe a redução da comunicação, de sua condição de fenômeno social, para a de simples feixe circulante de informações. Para a comunicação das organizações, salvo melhor juízo, interessam mesmo as conseqüências desses fluxos, muito mais do que as suas unidades informacionais. Mais do que isso: importa, contemporaneamente, a comunicação como experiência coletiva, construída em perspectiva horizontal e integradora. (...) O objeto de fato consiste na “comunicação enquanto interação, relacionamento e possibilidade de construção social coletiva da realidade social” de organizações”. (CAVALCANTE, 2008, p.6).

Cavalcante (2008) acredita em comunicação e relacionamento como objetos reais de investigação, em que há interferências que vão além das trocas objetivas. De acordo com o autor, temos então uma intersubjetividade originada por afetações mútuas a partir da exposição dos atores sociais da organização, que vivem uma dinâmica mutante. Essas interações entre atores em busca da construção da realidade geram muitas vezes crises de relacionamento, que se tornam um desafio para a empresa como um todo. Temos, então, ainda segundo o autor, “a possibilidade de uma construção coletiva de sentido para a convivência e relacionamento de entes organizacionais e populações, grupos e sociedade em geral” (p.12).

Ou seja, para Cavalcante (2008), o objeto de estudo da comunicação organizacional é a “comunicação enquanto interações e relacionamentos, que se estabelecem entre as organizações e os seus públicos externos integrantes do ambiente social próximo” (p.7). Prossegue o autor afirmando que “as organizações são processos que surgem da ação intencional das pessoas, que interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao mundo” (p.12).

Cavalcante (2008) complementa dizendo que a realidade é uma rede de representações complexas e subjetivas, que se constrói com a participação de seus atores sociais, mediante suas interpretações desse sistema complexo que engloba organização e ambiente.

Hoogervorst, Flier e Koopman (2004) também têm uma visão mais ampla a respeito do tema. Os autores consideram que o comportamento das pessoas em uma organização deve ser um dos principais pontos de interesse das atividades de comunicação. O desempenho de uma empresa, de acordo com os pesquisadores, é em grande parte determinado pelo comportamento dos empregados. Segundo eles, esse comportamento é determinado por um contexto, que envolve três fatores: a cultura organizacional; as estruturas e sistemas organizacionais; e as práticas gerenciais.

A comunicação depende de muitos aspectos, como a fonte, o meio utilizado para transmissão das mensagens e o grupo ao qual ela se destina. Daí a importância que Hoogervorst, Flier e Koopman (2004) dão à relação entre comunicação e comportamento humano. Sob desse prisma, a comunicação é muito mais do que apenas transferência de informações, pois afeta diretamente o comportamento daqueles que recebem as mensagens, influenciando, por consequência, a performance de determinada organização (HOOGERVORST; FLIER; KOOPMAN, 2004).

Hoogervorst, Flier e Koopman (2004) ressaltam a importância de uma comunicação consistente, acrescentando que uma forte relação entre as dimensões humanas e a comunicação é um importante ativo para a companhia.

De acordo com Jones et al. (2004), as contínuas mudanças que vem acontecendo nas empresas e nas suas estruturas organizacionais – motivadas por transformações globais na economia e pelo incremento da globalização – refletem-se em mudanças na comunicação organizacional, que aparecem, sobretudo, na forma de novos processos, novas estruturas e meios de

relacionamentos. Estas mudanças, amparadas às novas tecnologias, modificam a natureza das relações de trabalho e suas formas de organização e dispersão.

Moraes e Corrêa (2008), por sua vez, lembram que as empresas têm sido obrigadas a se adequarem às mudanças que tem acontecido em ritmo acelerado. Nesse contexto, as habilidades comunicativas do líder e do gerente surgem como uma das principais competências a serem desenvolvidas. Moraes e Corrêa (2008) acreditam que a comunicação, a liderança e o desempenho organizacional devem ser estudados de maneira interligada.

Segundo Jones et al. (2004), a extensão e a complexidade das organizações obrigam as empresas a terem processos comunicacionais que transitam entre a comunicação intra-individual e a de massa, alçando a comunicação organizacional a uma esfera tão importante quanto a comunicação como um todo. Os autores acrescentam que a comunicação tem sido estudada por várias áreas do conhecimento, e não apenas pelas escolas de comunicação, o que dá ao tema uma abordagem eclética, multidisciplinar e diversa, tornado-o assim impossível de ser revisto por inteiro (JONES et al., 2004).

Jones et al. (p.737-740) asseveram, também, que as mudanças estruturais das organizações as levam a apostar em times de projetos multifuncionais, aumentando a importância da comunicação dentro desses grupos, e também entre eles. Os autores ressaltam que esse fenômeno vem modificando a relativa homogeneidade e a identidade desses times, transformando-os em equipes mais diversas e com mais dificuldades de comunicação – o que absolutamente corrobora o que temos discutido ao longo deste trabalho: a importância da comunicação para os gerentes de projetos.

Ademais, os indivíduos envolvidos na execução de determinado projeto podem ou não se conhecer previamente. Nessa nova forma de organização, dispersa e flexível, a confiança interpessoal torna-se muito importante para o sucesso da empreitada. A eficiência do projeto depende, sobretudo, de velocidade e flexibilidade, o que requer um alto nível de confiança e cooperação entre todas as partes envolvidas (DANI et al., 2006).

Dani et al. (2006) dizem que os encontros face a face são essenciais para a obtenção da confiança. Os mesmos autores acrescentam, todavia, que se o time é culturalmente muito diverso e os objetivos, diferentes, a formação da confiança

não tem um auspicioso panorama adiante, pois obstáculos de comunicação são erguidos.

Jones et al. (2004, p.740) ressaltam ainda que muitos pesquisadores concordam com a idéia a respeito do fim da homogeneidade organizacional, especialmente com as mudanças que vem se impondo com a globalização. Com isso, prosseguem os autores, a diversidade deveria ser incluída em todos os estudos sobre a comunicação organizacional, em todos os níveis, levando sempre em consideração o contexto em que ela está inserida.

Aproveitando a noção de contexto, Ford e Ford (1995) entendem que a comunicação deve ser estudada como uma arena onde ocorre um processo contínuo e coletivo de construção de significado. Segundo eles, a comunicação é uma ferramenta para anunciar, explicar, preparar as pessoas para efeitos positivos e negativos, reduzir a confusão e gerar comprometimento entre os funcionários.

Por seu turno, para Dadfar e Gustavsson (1992, p.83), a comunicação é tema central para o gerenciamento de um sistema social – e a cultura é um veículo para essa comunicação.

Oliveira e Silva (2003) acrescentam que uma “boa comunicação” é fruto de um conjunto de ações que acontecem na empresa e não apenas de um discurso bem dirigido pelo alto quadro executivo da companhia. De acordo com os autores, são vários os fatores que contribuem para uma “boa comunicação”, como: as condições por meio das quais os funcionários apropriam este discurso; a possibilidade que eles têm de participar da construção dessa comunicação; e, ainda, as interações, os encontros e as oportunidades que terão de compartilhar um significado.

Esse ato de compartilhar significados é tarefa diária e árdua de um gerente de projetos. Faz parte do seu trabalho de relacionamento, de conquista de aliados, dentro e fora de sua equipe, a fim de que possa atingir os objetivos previamente estabelecidos. Nesse prisma, Orlikowski e Yates (1992, p.300-302; e 1994, p.542-546) estudam as práticas de comunicação por meio do que eles chamam repertórios de gêneros de comunicação para descrever as maneiras de organizar determinadas atividades. Nada mais são do que os tipos de discurso, de comunicação e formas de relacionamentos que uma empresa utiliza, e que muitas vezes ajudam a definir e entender os valores, a identidade e a evolução de uma organização ao longo do tempo. Em linhas gerais, são tipos distintos de

comunicação, caracterizados e reconhecidos por seus propósitos, frequência e suas formas em comum. As formas se referem às características de comunicação estruturais (como formato de texto); aos meios de comunicação (papel, face a face); e a linguagem e símbolos (características de vocabulário). Os propósitos são justamente os objetivos para os quais eles são destinados.

É por meio desses gêneros de comunicação que uma comunidade ou organização se comunica. Orlikowski e Yates (1994) ressaltam que os membros de uma organização raramente utilizam um único gênero para se comunicar, mas sim diferentes – um repertório –, que interagem entre si, dependendo das relações e propósitos. Esses gêneros podem sofrer modificações de acordo com a necessidade dos membros da comunidade. Para entender as práticas de comunicação, ele exorta que se examine o conjunto de gêneros rotineiramente utilizados pela organização.

A respeito das modificações dos gêneros de comunicação ao longo dos anos, Yates e Orlikowski (1992, p.315) ilustram a evolução do memorando nas organizações – forma de comunicação que praticamente originou as trocas de mensagens corporativas. Segundo eles, nos idos de 1800, as comunicações eram feitas por meio de cartas, com linguagem formal e educada, frases padronizadas, saudações, data e endereço. O objetivo eram as transações comerciais. As cartas deram origem ao memorando, que, em 1870, surgiu com linguagem menos formal, linhas de objetivos específicos e diminuição de saudações.

Esse modelo de memorando, segundo Yates e Orlikowski (1992), permaneceu até 1970, quando a linguagem já se tornava ainda mais direta, objetiva e informal, com vistas a interações internas, divulgação de documentação e resultados.

Castellani, Reinhard e Zwicker (1998) corroboram o que dizem Yates e Orlikowski (1992 e 1994): os meios utilizados para se comunicar e transmitir mensagens dentro das organizações variam de acordo com a situação e com o objetivo que se pretende atingir. Utilizam-se gêneros ou estilos diferentes para fins diversos.

Castellani, Reinhard e Zwicker (1998) também concordam quanto à evolução dos estilos ou gêneros de comunicação, que seguem uma lógica temporal e derivam de estilos passados. Segundo esse conceito, “os estilos emergem de estilos preexistentes” (p.6). Os autores citam o exemplo do e-mail,

hoje largamente utilizado como ferramenta de comunicação nas empresas, em geral, e nos projetos, em particular. O correio eletrônico herdou similaridades da forma de um memorando – existe o “de”, o “para” e o “assunto”. O conteúdo da mensagem, todavia, continua a ser de responsabilidade do emissor e, com o tempo, o estilo de comunicação via e-mail, por exemplo, vai se afastando do estilo que o gerou (o memorando), adquirindo características próprias. É inexorável.

Castellani, Reinhard e Zwicker (1998) afirmam, por fim, que, por trás do conceito de estilos de comunicação, encontra-se um processo de utilização da comunicação como forma de organização. De acordo com os autores, a estrutura, as regras e as práticas de uma organização são o meio para a ação humana, pois cria “recursos de comunicação” (p.7) por meio dos quais se reforça essa relação entre estrutura e ação.

Ainda nesse caminho de meios e canais de comunicação, Daft, Lengel e Trevino (1987, p.355), em artigo em que examinam a relação entre o conteúdo da comunicação gerencial e o meio selecionado, afirmam que os executivos (e aqui podemos enquadrar os gerentes de projetos) gastam grande parte de seu tempo com a comunicação face a face e grupos de discussão, apesar de contarem hoje com meios de comunicação muito mais sofisticados.

De acordo com Daft, Lengel e Trevino (1987), os gerentes de elevado desempenho têm habilidades de combinar os meios de comunicação com as tarefas do dia-a-dia, optando pela forma de comunicar de acordo com a importância e o conteúdo da mensagem. A comunicação pessoal deve ser utilizada para comunicações não estruturadas, enquanto que a comunicação escrita deve ser empregada em rotinas comunicativas. Apesar dos tradicionais canais de comunicação (como, por exemplo, memorandos, telefone e comunicação face a face) poderem ser complementados ou até mesmo substituídos por novos meios eletrônicos, a comunicação face a face ainda continua contribuindo para maior eficiência gerencial – e, por conseguinte, os executivos continuam preferindo a comunicação oral para muitos dos seus trabalhos, principalmente quando a chance de equívocos é grande (DAFT; LENGEL; TREVINO, 1987).

Daft, Lengel e Trevino (1987, p.356-357) ressaltam também que as organizações são sistemas complexos de interação humana, em que as informações são propagadas por meio de símbolos e sistemas de linguagem que

são usados para interpretar situações e comportamentos – e onde seus membros desenvolvem um sistema de significado compartilhado.

Para ilustrar melhor a diferença entre os meios, Daft, Lengel e Trevino (1987) definiram uma hierarquia de excelência dos canais de comunicação. Segundo esse conceito, a comunicação face a face estaria no topo, seguida pelo telefone, pelos documentos endereçados e, por último, pelos documentos não endereçados, de uso massificado.

Segundo os autores, essa hierarquização é baseada em alguns critérios, como: (a) possibilidade de *feedback* instantâneo (possível na comunicação face a face e por telefone); (b) conjunto de sinais que fazem parte da mensagem, como presença física, inflexão de voz e gestual, entre outros; (c) variação do tipo de linguagem e; (d) foco pessoal, direto com quem se quer falar. Com isso, os autores defendem que os canais de comunicação devem ser escolhidos de acordo com o grau de ambigüidade das mensagens, evitando equívocos de comunicação. Mensagens precisas e quantificáveis em números podem ser passadas por meios classificados como de média/baixa excelência na hierarquia apresentada por eles, como o e-mail, por exemplo. Enquanto isso, mensagens de difícil entendimento devem ser comunicadas por meio de canais de alta excelência (como a comunicação oral, face a face), evitando assim erros de entendimento.

Daft, Lengel e Trevino (1987) consideram, ainda, inválida a suposição de que meios eletrônicos podem substituir a comunicação presencial. Na verdade, cada meio tem os seus propósitos e objetivos diferentes, e, assim, devem ser utilizados pelos gerentes na comunicação organizacional.

Moraes e Corrêa (2008) também caminham pela trilha dos meios e canais de comunicação, que, segundo os autores, transpõem barreiras entre os funcionários de vários setores, agilizam processos e disseminam estratégias da empresa. Moraes e Corrêa (2008) alertam, no entanto, que essa diversidade de canais, somada à pressão do tempo nas organizações, acaba substituindo o contato pessoal e, conseqüentemente, a comunicação face a face, o que muitas vezes resulta em uma comunicação ineficaz.

Em uma pesquisa que procurava detectar as percepções e expectativas de equipes de uma empresa de tecnologia da informação em relação às competências comunicativas dos seus gestores, Moraes e Corrêa (2008) entenderam que comunicação em equipes não se restringe ao repasse de informações para os

membros da equipe – mas sim em transformação dessas informações em conhecimento e resultado para a organização.

De acordo com Moraes e Corrêa (2008, p.3), a preocupação da comunicação interna nas organizações tem duas vertentes. A primeira é com o desenvolvimento das competências comunicativas dos líderes em relação às equipes de trabalho. A segunda contempla os níveis que essa comunicação deve focalizar: desde o operacional (como tarefas diárias) até o estratégico, que deve mobilizar a empresa em prol dos seus objetivos de longo prazo. Diante disso, os gerentes devem ter uma visão global e estratégica da empresa, para que possam disseminar essa visão entre sua equipe e subordinados.

Nas organizações, de modo geral, os contatos acontecem basicamente por meio de reuniões, formais ou informais. Dessa maneira, o gerente deve saber com “quem vai falar”, “o que vai dizer” e “como vai dizer”, de maneira que possa adequar seu discurso às pessoas com quem vai se comunicar. É por meio da comunicação que o gerente consegue obter o engajamento e a concordância de sua equipe, uma vez que ele tem uma importante função de mediação entre o alto escalão e a base de funcionários. Aí entra também a preocupação que eles devem ter em “saber ouvir”, fato que, segundo os autores, é negligenciado por muitos gerentes – um grande erro organizacional (MORAES; CORRÊA, 2008).

## 2.5 A diversidade das equipes de projetos

“O gerente de projetos deve garantir que a diversidade cultural, as normas éticas e religiosas e os estilos de comunicação dos membros do time e interessados sejam determinados para que o time do projeto atue sem preconceito. Um gerente de projetos responsável deve estar apto a exercitar seu autocontrole em situações que envolvam pessoas de diferentes culturas, buscando a empatia e mostrando flexibilidade através da diversidade e tolerância” (CAVALIERI, 2003, p.237).

As estruturas das equipes de projeto refletem as mudanças nas estruturas organizacionais das empresas que realizam projetos. Equipes contemporâneas deste tipo sempre exibem graus de diversidade. Elas podem ser diversidades culturais ou representarem uma variedade de habilidades, níveis educacionais, personalidades ou interesses diversos dos personagens que integram esses times (GRANT; GRAHAM; HEBERLING, 2001; KIRKMAN, LOWE; YOUNG, 1998).

De acordo com Hanashiro e Queiroz (2005), a competitividade global da atual conjuntura tem levado às organizações a desenvolverem novos mercados, modificando o perfil da força de trabalho e lançando novos desafios para o gerenciamento de pessoas. Segundo os autores, o mercado moderno amplia as possibilidades dos indivíduos e lhes oferece a oportunidade de trabalhar com equipes heterogêneas, com diversidades múltiplas, que vão desde as diferenças de nacionalidade até as de personalidade e valor.

Nessa complexa dinâmica na qual os gerentes (de projeto ou de área) estão inseridos, a questão da diversidade surge de forma clara. Vergara e Irigaray (2007, p.3), no entanto, dizem que a diversidade nas empresas “descortina uma multiplicidade de possibilidades de pesquisa”, abrindo um amplo campo de escolhas ao pesquisador.

Segundo Hanashiro e Godoy (2004) e Hanashiro e Queiroz (2006), existe na realidade brasileira uma lacuna na pesquisa voltada à diversidade nos times. A literatura não apresenta um amadurecimento conceitual e não há uma tradição de estudo sobre o tema. Em uma sociedade global, no entanto, a diversidade estará sempre presente, “de forma cada vez mais acentuada e complexa” (HANASHIRO; GODOY, 2004, p.1).

A visão das diferenças entre os indivíduos nas empresas vem se modificando e, atualmente, já se expandiu do simples de inclusão de minorias –

onde se concentra a maioria dos estudos sobre diversidade organizacional – para uma noção multifacetada, muito mais abrangente, que envolve valores, personalidade e conhecimento (HANASHIRO; QUEIROZ; 2005). E é exatamente neste horizonte que procuramos concentrar os nossos esforços de pesquisa.

Hanashiro e Queiroz, em outro artigo (2006, p.2), reafirmam que o conceito de diversidade está em constante evolução, uma vez que “a visão das diferenças entre os indivíduos no contexto organizacional expandiu do simples conceito de raça, gênero, etnias para uma noção multidimensional”. Para McGrath, Berdahl e Arrow (1996, 2002), citados por Hanashiro e Queiroz (2006) e também por Carrell, Tracey e Sigler (2006), a diversidade diz respeito às diferenças (ou similaridades) entre membros do grupo de trabalho. Os autores apontam cinco categorias de atributos para a diversidade, por meio das quais cada time vai ter diferentes maneiras para gerenciar a diversidade:

1. Atributos demográficos, como idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, características físicas, religião e educação.
2. Conhecimentos, habilidade e capacidades.
3. Valores, crenças e atitudes.
4. Personalidade e estilos comportamentais e cognitivos.
5. Status organizacional, como nível organizacional, especialidade, afiliação, departamento e tempo de empresa.

Seguindo essa linha, Hanashiro e Godoy (2004), em artigo mais antigo, fazem um breve, porém precioso, apanhado de conceitos acerca da diversidade, que, segundo eles, ainda encontram-se em fase de construção. Alguns desses conceitos devem ser lembrados. Por exemplo, segundo Loden e Rosener (1991), *apud* Hanashiro e Godoy (2004), a diversidade humana é tratada em duas dimensões. As primárias são as imutáveis, inatas: idade, gênero, etnia, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual. As secundárias são as que podem ser modificadas, como formação educacional, experiências profissionais, crenças religiosas, entre outras.

Jackson e Ruderman (1996), *apud* Hanashiro e Godoy (2004), consideram três domínios para a diversidade: demográfica, psicológica e organizacional. A demográfica, traçando um paralelo com o conceito de Loden e Rosener (1991),

seriam as dimensões primárias, como idade, gênero e etnia. A psicológica (valores, crenças e conhecimento) e a organizacional (tempo de empresa, nível hierárquico) são, na verdade, uma separação do conceito de dimensão secundária de Loden e Rosener (1991).

Pelled (1996) faz uma análise da diversidade em grupos de trabalho utilizando algumas variáveis demográficas que considera de alta visibilidade (como idade, gênero e raça) e de baixa visibilidade (como educação, cargo e experiência acumulada). Essas últimas, de menor visibilidade, demandam um maior tempo de convivência e trabalho para serem notadas pela equipe. Pelled (1996) faz um estudo analisando, sobretudo, a influência dessas diversidades nos conflitos de grupo. A autora faz uma crítica à maioria dos estudos acerca do tema, que, segundo ela, considera apenas uma ou duas dimensões de diversidades, apesar das múltiplas existentes. Segundo a pesquisadora, se um grupo tem um alto grau de diversidade de gênero, mas, em contrapartida, um baixo índice de diversidade de experiência funcional, por exemplo, a diferença de gênero vai ter uma maior influência nos conflitos que possam vir a acontecer. E isso deve ser sempre levado em consideração.

A partir de 1987, segundo Carrell, Tracey e Sigler (2006), duas visões foram desenvolvidas. A primeira, mais estreita, trata da igualdade de oportunidades de emprego, levando em consideração apenas às diversidades inatas, aquelas que, de alguma forma, ainda são alvo de preconceito nas organizações. A segunda perspectiva é mais ampla e engloba todas as formas de diversidade entre as pessoas, incluindo valores e personalidade de cada um.

Nkomo e Cox (1999, p.334) destacam que nos últimos anos “a diversidade vem ganhando notoriedade como tópico dos estudos organizacionais”, mas que o conceito “carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica”. Segundo os autores, as definições variam de “conceituações restritas a excessivamente amplas” (p.334). De acordo com Carrell, Tracey e Sigler (2006), a maneira como as organizações definem e gerenciam a diversidade entre seus empregados ainda está em evolução. Além disso, destacam que esse processo de maturação do conceito começou a ser mais claramente discutido e difundido, sobretudo, na década de 90.

Nkomo e Cox (1999) dizem que as definições restritas acabam enfatizando apenas raça, etnia e gênero, enquanto que as mais amplas incluem história pessoal,

formação profissional e acadêmica, personalidade, entre outros atributos do ser humano: “As definições mais amplas indicam que o termo diversidade refere-se a *todas* as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes” (NKOMO; COX, 1999, p.335).

A literatura disponível normalmente centraliza o discurso da diversidade levando em consideração principalmente às diferenças inatas. Thomas Jr. (1990), todavia, diz que o foco deve ser expandido, incluindo não apenas as diferenças de raça, gênero, credo e etnia, mas também as de experiência, vivência, educação, cargo (ou função) e personalidade – justamente as que procuramos abordar neste estudo –, criando uma cultura dominante de heterogeneidade.

Segundo Fleury (2000, p.20) a diversidade é “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria”. Ainda de acordo com a autora, a diversidade está relacionada à individualidade dos funcionários. “Administrar a diversidade significa adicionar valor à organização” (FLEURY, 2000, p.21), administrando as relações de trabalho, as práticas de emprego e a formação da equipe com os melhores talentos, independente do grupo que façam parte.

“A natureza complexa dos negócios vem exigindo organizações mais flexíveis e ágeis para atender demandas de consumidores mais exigentes e diversos. Nesse contexto, os times representam uma célula central nas estruturas organizacionais. Muitos tipos de times podem ser encontrados no ambiente de trabalho: times temporários, times de projeto ou permanentes. Qualquer que seja o tipo do time, eles se revestem de empregados de diferentes tipos, criando diversidade (JACKSON e RUDERMAN, 2002). Por ação ou por acaso, os membros dos times diferem entre si em uma variedade de dimensões que inclui: a diversidade demográfica (gênero, etnia, idade, etc), a diversidade psicológica (valores, crenças, conhecimento) e a diversidade organizacional (tempo de empresa, ocupação, nível hierárquico, etc). Então, as organizações para obterem maior eficácia dos times, necessitam gerenciar de forma efetiva a diversidade instalada nesse espaço organizacional onde residem os times de trabalho”. (HANASHIRO e QUEIROZ, 2006, p.2).

Nkomo e Cox (1999, p.335) dissertam sobre “diversidade de identidades” para dizer que são elas que afetam as relações sociais nas organizações. Para os autores, o estudo da diversidade passa pelo entendimento da identidade. Os indivíduos têm identidades múltiplas que interagem e isso contribui para a complexidade da identidade das organizações: “as identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada” (p.348). Segundo esses autores, diversidade é

um “misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”, e o conceito de identidade está, de acordo com os autores, “no âmago do entendimento da diversidade nas organizações” (p.335).

Mesmo dentro de uma equipe ou de um mesmo grupo social, aparentemente homogêneo, há diversidades e diferenças de identidades, pois nem todos compartilham os mesmos valores, o mesmo modo de pensar e a mesma linguagem, apesar de grandes similaridades em termos culturais (NKOMO e COX, 1999).

A propósito de identidades, Hogg et al. (2004) estabelecem uma diferenciação que é válida de registro. Os autores distinguem “identidade social” de “identidade pessoal” (p.251). A identidade social de Hogg et al. é mais próxima daquilo que Nkomo e Cox (1999) consideram identidade grupal: são identidades compartilhadas por um mesmo grupo que se identifica entre si. A segunda, a identidade pessoal, é a personalidade de cada um, suas idiossincrasias e atributos únicos, que não se dividem com mais ninguém; a identidade pessoal pode ser diferente dentro de um mesmo grupo que partilha a mesma identidade social.

A diversidade é uma descrição de toda a força de trabalho, e não apenas um nome que identifica os membros de grupos minoritários. Envolve, pelo contrário, múltiplas dimensões das diferenças e dos fenômenos que, também eles, têm muitas dimensões (NKOMO e COX, 1999). É, ainda de acordo com estes dois pesquisadores, um conceito amplo, “dirigido ao entendimento da estrutura multidimensional e aos efeitos das diferenças nas organizações” (p.353). Para Nkomo e Cox (1999), um dos desafios da pesquisa em diversidade é o fato de se lidar com um conceito que é tão multidimensional por natureza.

Em artigo seminal sobre diversidade cultural, Cox (1991) conta que no começo dos anos 90 o surgimento da globalização nos negócios colocou as diferenças culturais nas agendas das corporações. Triandis (2003) segue o mesmo caminho e afirma que no mundo, atualmente, as pessoas são forçadas a compartilharem espaço com pessoas diferentes – e a diversidade pode se referir a qualquer atributo pessoal.

Em artigo em que considera os Estados Unidos como “a nação mais diversa da terra”, Thomas Jr. (1990, p.117) pontua que em um país que procura a vantagem competitiva em nível global, “o objetivo de gerenciar a diversidade é

desenvolver a capacidade de aceitar, incorporar e habilitar” os diversos talentos humanos.

Cox (1991), por sua vez, apesar de se concentrar na diversidade entre culturas e minorias, nos ajuda a entender pontos que podem ser expandidos a outros tipos de diversidades. Segundo o autor, a diversidade de pessoas com diferentes perfis em uma mesma equipe de trabalho inclui benefícios como melhora na tomada de decisões, aumento da criatividade e das inovações. Por outro lado, Cox (1991) considera também que essa diversidade tem um custo para as organizações – uma rotatividade mais elevada, conflitos internos e problemas de comunicação.

Em outra perspectiva, Hanashiro e Queiroz (2005) analisaram os resultados de um conjunto de artigos sobre diversidade e desempenho em times de trabalho de alta gerência e times de projetos. Segundo os autores, não há evidências consistentes de uma ligação entre diversidade e desempenho – apenas alguns sinais, como a correlação positiva entre heterogeneidade, inovação e criatividade; e a negativa, entre heterogeneidade, coesão e comunicação.

Enquanto isso, Clark, Amundson e Cardy (2002, p.231-232) entendem que a diversidade funcional dentro dos times e suas diferentes experiências são uma importante força de aprendizado para os seus membros e também para a própria organização, influenciando de forma positiva o desempenho dos mesmos. Os autores ressaltam, também, que a diversidade funcional influencia positivamente o aumento da comunicação externa, desde que os membros dos times possuam contatos fora do grupo de trabalho.

Para Schneider e Northcraft (1999), a diversidade funcional dos times (ou dos grupos e equipes) e seus diferentes talentos, experiências e perspectivas oferecem ao gerente uma maior probabilidade de encontrar uma solução adequada para um determinado problema. Schneider e Northcraft (1999) dizem, no entanto, que a diversidade tem um potencial de longo prazo, na medida em que grupos mais homogêneos são integrados rapidamente e se comunicam melhor, facilitando assim a execução de trabalhos mais curtos e de pouca complexidade.

Ainda de acordo com Schneider e Northcraft (1999), para um objetivo muito complexo é necessário um time bem heterogêneo, composto por representantes de diferentes categorias sociais e especialidades funcionais, como, por exemplo, engenharia, marketing e produção industrial.

A respeito das diversidades funcionais, Pelled (1996) cita um estudo de Strauss, de 1964, que aborda as divergências de pontos de vista entre engenheiros e vendedores envolvidos em um mesmo projeto ou em um lançamento de um produto. Cada um interpreta um problema de uma maneira, seguindo seus interesses próprios, interpretações, entendimentos e modelos mentais, herdados, sobretudo, de suas experiências funcionais e conhecimentos adquiridos.

Essa diferença, de acordo com Pelled (1996), leva os indivíduos a classificarem os outros em categorias sociais, que, muitas vezes, podem gerar conflitos futuros. Ainda segundo a autora, diferenças de gênero, por exemplo, não geram tantas divergências de entendimento quanto às diferenças funcionais, que se baseiam, principalmente, nas diversidades de formação profissional. Pelled (1996) assevera, todavia, que os efeitos da diversidade vão se amenizando com o tempo. Se uma equipe trabalha há muito tempo junta, as possibilidades de conflito ocasionadas pela diversidade são menores. Quanto mais visível é um tipo de diversidade, mas forte é a sua relação com um possível conflito.

Chuang, Church e Zikic (2004) concordam com Pelled (1996) quando dizem que alguns atributos de diversidade não são facilmente identificados por outros, como habilidades, conhecimento, valores e atitudes. Esses atributos requerem mais tempo de convivência e interação para serem reconhecidos. Segundo os autores, essas características são invisíveis, profundas. Esse tipo de diversidade é classificado por Pelled (1996) como diferença funcional.

Chuang, Church e Zikic (2004) citam Williams e O'Reilly (1998) para afirmar que a heterogeneidade de idade, gênero e etnia têm impactos negativos nos resultados das equipes, na medida em que redundam em baixo comprometimento e integração. Por outro lado, a experiência acumulada pode melhorar a performance por meio de contribuições e habilidades diferentes. É o que temos acompanhado no decorrer deste estudo.

Em relação ao desempenho, Higgs, Plewnia e Ploch (2005) estudaram a influência que a composição dos times tem na performance dessas equipes. Segundo os autores, o sucesso de uma equipe depende da combinação das habilidades, características e experiências individuais de seus membros com as exigências que deverão ser cumpridas por aquele time. São essas diferenças individuais que, de acordo com esses três autores, determinam a natureza de um grupo ou equipe.

Higgs, Plewnia e Ploch (2005) têm, neste aspecto, a mesma impressão registrada por Schneider e Northcraft (1999) alguns parágrafo atrás: a de que times heterogêneos e homogêneos devem ser formados de acordo com a complexidade dos projetos, e, portanto, utilizados na sua completude.

A natureza e o grau de complexidade das tarefas ou do projeto a cargo de uma equipe vão ditar, de acordo com Higgs, Plewnia e Ploch (2005), os níveis de criatividade, comunicação e coesão que esse time deverá ter. Seguindo a tendência do que estamos apresentando neste capítulo, Higgs, Plewnia e Ploch (2005) corroboram a afirmação de que times homogêneos têm um baixo potencial de conflito, uma boa comunicação e coesão. Em contrapartida, pecam nos baixos níveis de criatividade – mais elevados em times diversos, heterogêneos. A questão levantada por esses pesquisadores é a necessidade de se balancear e saber se uma maior criatividade compensa uma possível dificuldade de comunicação e coesão.

O que Higgs, Plewnia e Ploch (2005) concluem – e vai ao encontro do que defendem também Schneider e Northcraft (1999) – é que times compostos por indivíduos mais homogêneos têm uma melhor performance para efetuar tarefas ou projetos mais simples, enquanto que as equipes heterogêneas saem-se melhor em projetos mais complexos, que sugerem mais criatividade e inovação. Ou seja, a composição dos times tem relação direta com os resultados a serem obtidos. Cabe ao gestor saber lidar com isso, mensurando o grau de diversidade de sua equipe de acordo com as oportunidades ou com os projetos que se descortinam.

Chuang, Church e Zikic (2004) acrescentam que a cultura organizacional pode facilitar a gestão da diversidade. De acordo com os autores, uma empresa ou uma equipe de uma organização que valoriza essas diferenças tem uma probabilidade maior de tirar proveito dos benefícios da diversidade, apresentando, em consequência, um baixo nível de conflitos.

Já Thomas Jr. (1990) diz que para gerenciar a diversidade entre os funcionários é importante conhecer e utilizar as capacidades de cada um, levando-os a utilizarem todo o seu potencial. Gerenciar a diversidade, segundo ele, não se trata de uma questão de gostar ou de tentar aumentar a diversidade, mas sim de conseguir extrair da heterogeneidade a mesma produtividade e o mesmo comprometimento que um gerente teria com uma equipe mais homogênea. Ou seja: tirar proveito dos benefícios que uma equipe diversa traz, mas, por outro lado, tentar amenizar as lacunas que a heterogeneidade pode deixar.

Seguindo a linha de pensamento de Thomas Jr. (1990) – de conhecer e utilizar as capacidades de cada um –, Clark, Amundson e Cardy (2002, p.233) dizem que é importante ter as pessoas “certas” no time, em termos de conhecimento e experiência relativos ao projeto que se vai desenvolver.

Schneider e Northcraft (1999) usam um exemplo interessante para dizer, de uma forma ou de outra, o mesmo que defendem acima Thomas Jr. (1990), Clark, Amundson e Cardy (2002). Para Schneider e Northcraft (1999, p.1458), times multifuncionais abarcam o conceito de um simples jogo de quebra-cabeça. Cada membro do time tem uma experiência única e uma especialidade – e o sucesso deste grupo depende da integração dessas diversas perspectivas e informações. Segundo esses dois autores, as equipes heterogêneas têm, por isso, um grande potencial de aumentar a integração e a cooperação entre toda a organização.

Em estudo em que analisam a heterogeneidade de times multifuncionais na indústria automobilística, Hanashiro e Queiroz (2006) dizem que quanto maior a heterogeneidade no time – que os autores classificam como sinônimo de diversidade – maior é o volume de idéias e maior são os efeitos na criatividade do grupo. Essa mistura, segundo os autores, estimula a inovação nos times.

Cox (1991) sugere que a heterogeneidade dos membros de uma equipe pode implicar problemas de comunicação, mas que eles podem ser resolvidos por meio de integração, que muitas vezes pode acontecer de maneira informal, fora do ambiente de trabalho.

De acordo com Cox (1991), as organizações podem ser classificadas com monolíticas, plurais ou multiculturais. Ele explica que nas monolíticas as integrações estruturais são mínimas. Neste caso, as empresas são altamente homogêneas – com as minorias representativas da população longe dos cargos de gestão. Nas empresas plurais, existe uma heterogeneidade maior, com pessoas de diferentes bagagens culturais convivendo dentro das mesmas equipes. As multiculturais, por fim, caracterizam-se pelo pluralismo; por estruturas completamente integradas; pela ausência de preconceito ou discriminação; baixo nível de conflito dentro das equipes, entre outras características. Cox (1991) prevê que este será o modelo das organizações do futuro.

Para promover o pluralismo, Cox (1991, p.47) orienta que se devem desenvolver a flexibilidade e o clima de tolerância, encorajando o discurso da diversidade entre os membros da empresa. Para criar uma estrutura de integração

completa, os objetivos devem ser distribuídos de acordo com as habilidades e os níveis de escolaridade de cada um dos seus membros. Dessa forma, os funcionários “podem contribuir com todo o seu potencial e o “valor da diversidade” pode ser completamente realizado”.

Vários fatores e diferenças entre os indivíduos criam o que ele chama de distanciamento cultural. De acordo com Triandis (2003), diferentes linguagens, estruturas sociais, modelos de vida ou de pensamento, valores e presunções são alguns exemplos de causas da diversidade.

Segundo este autor, os seres humanos têm limitações distintas e não estão completamente preparados para lidar com a complexidade atual das culturas, que, na sua maioria, utilizam categorias para classificar as diversidades. Triandis (2003) diz que, no final da contas, utilizamos essas categorias para estabelecer a diferença entre “nós” e “eles”, reconhecendo aqueles que são similares ou não a nós.

Essas similaridades são importantes para as relações entre grupos de uma empresa. Quando as pessoas percebem alguém como similar e acontece uma discordância, é bem provável que esse desentendimento seja resolvido de maneira que ambas as partes saiam ganhando. Quando a discordância, no entanto, acontece entre diferentes, a solução final pode não ser lucrativa para as duas frentes (TRIANDIS, 2003, p.488).

Triandis (2003, p.488) ressalta ainda o etnocentrismo das culturas para dizer que elas utilizam seus próprios modelos para julgar as demais, assumindo que sua maneira de pensar é a “correta”. Nkomo e Cox (1999, p.337) citam as “perspectivas intergrupais” para o entendimento das interações humanas. Os autores lembram a teoria da identidade social (TIS) como uma das teorias intergrupais mais importantes. Segundo a TIS, os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias – e essas classificações teriam efeito sobre as interações entre as pessoas de uma organização. O conceito lembra de alguma forma o etnocentrismo que Triandis (2003) fala neste mesmo parágrafo.

Etnocentrismo que também é lembrado por Pereira e Hanashiro (2007, p.7 e 10), que ressaltam que, para gerenciar as diferenças, os gestores precisam encarar o processo de aprendizagem como ferramenta principal. A dificuldade em lidar com o diverso está, segundo os autores, na cultura humana, que é etnocêntrica. O indivíduo acaba sempre utilizando a sua própria cultura como

modelo para julgar as demais. Assim, assume que a sua cultura é a normal e correta, enquanto que a outra é anormal.

Fato é que a diversidade bem gerenciada favorece as empresas e, por fim, se transforma em um diferencial, uma fonte de vantagem competitiva de mercado (COX; BLAKE, 1991). Organizações que não conseguem fazer as alterações necessárias para trabalhar com a diversidade podem ficar em desvantagem competitiva em relação às empresas que o fazem (COX; BLAKE, 1991, p.45 e 47). Para Dadfar e Gustavsson (1992), bem gerenciada, a diversidade é um ativo para a organização. Por outro lado, mal conduzida, ela pode ter um sentido negativo, ser improdutiva e desvantajosa para a empresa, levando a diminuição do desempenho do time ou até da organização como um todo (DADFAR; GUSTAVSSON, 1992; NKOMO; COX, 1999).

De acordo com Thomas Jr. (1990), os gerentes utilizam ações afirmativas para gerenciar a diversidade e oferecer oportunidades iguais para todos os tipos de diferenças. Nkomo e Cox (1999, p.353), no entanto, enfatizam que as ações afirmativas, embora dentro do tema diversidade, aplicam-se “especificamente a uma ferramenta corretiva formulada para criar oportunidades iguais” entre diferentes que são encarados como minorias sem grande representação.

De acordo com Cox e Blake (1991), seis setores da empresa podem ter seu rendimento positivamente afetado pelo gerenciamento da diversidade, trazendo vantagem competitiva para a organização: custo, recursos humanos, marketing, criatividade e inovação, qualidade e flexibilidade organizacional.

No mesmo texto, Cox e Blake (1991, p.54) reforçam que as empresas que conseguem atrair, reter e motivar pessoas de diversas culturas ganham muito na qualidade dos recursos humanos, aumentando a vantagem competitiva, sobretudo, na questão da criatividade, na resolução de problemas e na capacidade de adaptação a mudanças, reconhecendo assim o “valor da diversidade”.

Em artigo em que propõem um modelo de inclusão de culturas dentro das organizações – e que tratam de diversidades de cultura e de cor –, Stevens, Plaut e Burks (2008) reconhecem que a literatura que versa sobre a diversidade ainda é muito inconsistente em relação às suas implicações nas empresas, listando na maioria das vezes, benefícios como criatividade, qualidade e produtividade, mas, por outro lado, ressaltando as dificuldades que a diversidade pode apresentar, como o aumento dos conflitos, ocasionados pela dificuldade de integração e

comunicação. Em virtude disso, Williams e O'Reilly (1998), *apud* Stevens, Plaut e Burks (2008, p.118), classificam a diversidade como “faca<sup>3</sup> de dois gumes”.

Thomas e Ely (1996, p.86-87) identificam oito condições que ajudam a organização a se posicionar utilizando as diferenças em prol do crescimento, do aprendizado e da renovação. Destacamos as duas mais importantes na nossa visão:

1. Os líderes<sup>4</sup> devem entender que uma força de trabalho diversa encarna diferentes perspectivas e abordagens de trabalho.
2. Os líderes têm de reconhecer as oportunidades de aprendizado e os desafios que a expressão de diferentes perspectivas apresentam à organização.

Quanto maior a diversidade de experiências, de perspectivas e de visões de mundo entre os membros de um time que busca o mesmo objetivo, maiores são as chances de se obter idéias mais criativas e soluções inovadoras (GOVENDO, 2005, p.214).

De acordo com Aranha, Zambaldi e Francisco (2006), *apud* Vergara e Irigaray (2007), a gestão da diversidade tem impactos positivos e negativos. Entre os positivos: a troca de informações sobre experiências, novas abordagens, flexibilidade, inovação e mudanças. Entre os aspectos negativos, os autores citam o aumento de conflitos e problemas de comunicação, além da redução da integração e dos contatos sociais. Pereira e Hanashiro (2007) parecem concordar com isso. Segundo os autores, as pessoas preferem interagir com aqueles que possuem identidade em comum, sejam elas de quaisquer dimensões. Kearney, Gebert e Voelpel (2009) referendam a afirmação de Pereira e Hanashiro (2007), e vão mais além, ao dizer que uma larga literatura a esse respeito corrobora tal percepção de atração entre similares.

Kearney, Gebert e Voelpel (2009) estudaram a diversidade levando em consideração dois determinantes: a idade e as experiências educacionais. Segundo os autores, as organizações tentam transformar as diversidades em um ativo para a

---

<sup>3</sup> O autor utiliza a palavra *sword*, que significa espada, mas preferimos traduzir como faca, pois, no Brasil, essa expressão é popularmente conhecida dessa maneira: “faca de dois gumes”.

<sup>4</sup> Quando os autores se referem aos líderes, podemos perfeitamente aplicar esta figura aos gerentes de projeto – conforme vimos no item 2.3 – que, em última análise, nada mais são do que líderes de equipe e de projetos.

companhia, melhorando os resultados, mas nem sempre obtém o êxito esperado. No estudo em tela, os pesquisadores revelam que ambas as diversidades são positivas – desde que as equipes tenham uma elevada necessidade de aquisição de conhecimento. Nessas equipes com alta necessidade de cognição, os integrantes aprendem sobre novas maneiras de se pensar certos problemas, ampliando o leque de perspectivas.

A necessidade de adquirir conhecimento – ou “necessidade de cognição”, em tradução literal, segundo Kearney, Gebert e Voelpel, p.582, 2009 – é uma variável importante em times diversos e que deve ser sempre levada em consideração. Esse fator aumenta ou diminui os efeitos da diversidade, que são positivos em times que estão continuamente abertos a aquisição de novos conhecimentos. Nessas equipes, a “diversidade cognitiva” possibilita uma grande fertilização de diferentes idéias e uma “combinação sinérgica de recursos” que pode aumentar a performance das equipes (KEARNEY; GEBERT; VOELPEL, p.583, 2009).

Em artigo onde abordam a diversidade sob a ótica das diferenças entre grupos, indivíduos e minorias, Pereira e Hanashiro (2007) propõem uma discussão com foco na valorização ou na dissolução das diferenças. Os autores reconhecem que o conceito de diversidade apresenta diferentes significados. A concepção sobre o significado da diferença entre as pessoas é justamente o que delimita as abordagens sobre o tema.

“(…) onde não há mistura não há diversidade, há apenas algo homogêneo com uma característica única. Mas, se essa mistura acontece isso significa dizer que os grupos de indivíduos modificam-se, passando a ser um outro grupo maior, com um outro conceito sobre si mesmo, com componentes que nem serão totalmente diferentes e nem totalmente similares” (PEREIRA e HANASHIRO, 2007, p. 4).

Por sua vez, em artigo em que estudam a diversidade cultural em grandes projetos multinacionais de construção, os suecos Dadfar e Gustavsson (1992) revelam que os gerentes envolvidos em projetos desse tipo têm diversas histórias sobre de que maneira as diferenças – neste caso, culturais – afetaram ou podem afetar o desenvolvimento de um projeto.

De acordo com esses autores, a maioria dos pesquisadores em gerenciamento de projetos se concentra muito nos aspectos técnicos, deixando de

lado os interesses sociais relacionados ao tema – e é justamente aí que Dadfar e Gustavsson (1992) procuraram se debruçar: tratam da diversidade cultural sob a ótica de grandes projetos internacionais, que envolvem pessoas de várias culturas e nacionalidades.

Dadfar e Gustavsson (1992, p.84) classificam a cultura em dois grupos, que os autores chamam de “cultura superficial” e “cultura profunda”. A primeira diz respeito aos aspectos visíveis, como roupas e alimentação. A segunda, que mais nos interessa aqui, inclui valores, crenças e sistemas de pensamento. Apesar do estudo de Dadfar e Gustavsson analisar a diversidade cultural fazendo um recorte em relação às variáveis que pessoas de países diferentes cultivam entre si, podemos entender que a “cultura profunda” a que eles se referem não é diversa apenas entre pessoas de países distintos, mas também existe entre cidadãos de uma mesma nacionalidade – o que torna a pesquisa dos suecos perfeitamente associada ao nosso tema em estudo.

Por seu turno, Levine (2003) analisa a retórica da diversidade em sites de grandes organizações multinacionais, órgãos públicos e universidades norte-americanas. Levine (2003) encontra fortes sinais de comprometimento com a diversidade, além de uma gama de definições e argumentos a favor das diferenças. Empresas como a Hewlett-Packard (conhecida como HP), IBM, Lucent Technologies, PriceWaterhouseCoopers e Aetna trilham um caminho muito semelhante ao falar sobre a diversidade, atribuindo a ela fatores como criatividade, produtividade e inovação, ressaltando que pessoas com diferentes experiências, perspectivas, habilidade e talentos produzem novas idéias e são uma grande força para as companhias – argumento que novamente corrobora as idéias que temos apresentado durante este estudo, em especial neste capítulo 2.5.

Levine (2003) ressalta, no entanto, que esse discurso que exalta a diversidade (independente do tipo) é parte de um trabalho de propaganda das empresas, preocupadas em apregoar uma boa imagem pública e, sobretudo, incutir no imaginário das pessoas a idéia de que o local de trabalho dessa determinada empresa é o que o autor chama (no nosso entender, ironicamente) de “fantasia do reino de paz” (p.279), um lugar onde todos os grupos convivem harmoniosamente bem. Além disso, o autor considera que o indivíduo, mesmo dentro de um grupo específico ou de uma categoria social, tem uma identidade individual única e deve ser analisado como tal, separadamente, ao invés de classificado ou rotulado como

parte de um grupo. É um veredicto que está em perfeita harmonia com o nosso levantamento acerca da diversidade.

### **3**

## **Metodologia**

Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo. Neste capítulo, pretendemos demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado. Vamos abordar também os critérios para a construção do universo de estudo, o método de coleta de dados, a forma de tratamento desses dados e, por fim, as limitações do método escolhido.

### **3.1**

#### **Tipo de pesquisa**

Tomando como ponto de partida o objetivo desta pesquisa – que é investigar a percepção dos gerentes de projetos a respeito da diversidade –, decidimos adotar o método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que consideramos o mais apropriado para o tipo de análise que pretendemos fazer. Antes, porém, cabe-nos contextualizar o tipo de pesquisa escolhido para um melhor entendimento a respeito.

Quanto aos fins, o tipo de investigação escolhido para a realização da pesquisa qualitativa enquadra-se como exploratória. Ela “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, p. 42). No que diz respeito aos meios de investigação, optamos pela pesquisa de campo, que, também de acordo com Vergara, é: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (2009, p.43).

Em relação aos procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2007, p.184 e 188), eles “se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. O pesquisador vai ao local onde está o entrevistado para conduzir a pesquisa, permitindo envolvimento do pesquisador nas experiências dos participantes ou entrevistados. A pesquisa qualitativa é interpretativa, e o pesquisador se envolve de forma intensa com os entrevistados.

Tesch (1990, p. 55), por sua vez, lembra que, na investigação qualitativa, o pesquisador reúne informações que não podem ser expressas em números. Segundo a autora, no entanto, a pesquisa qualitativa pode incluir outras informações além das palavras, como pinturas, fotografias e desenhos, por exemplo.

Diversos aspectos surgem durante um estudo qualitativo: as questões de pesquisa podem mudar e serem refinadas à medida que o pesquisador se envolve com os participantes, descobrindo o que perguntar. Esse processo permite ao pesquisador uma interpretação ampla conforme aprende um padrão geral de entendimento a respeito dos códigos surgidos nas entrevistas. Esse fenômeno diz respeito ao fato de que o pesquisador filtra os dados por meio de uma lente pessoal situada em determinado momento, enxergando os fenômenos de maneira holística. Nessa perspectiva, “os estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises (...). O pesquisador usa um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo” (CRESWELL, 2007, p. 186-187).

Ensina Creswell (2007, p.188) que os pesquisadores qualitativos podem escolher entre cinco abordagens de pesquisa: a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e a teoria baseada nos dados. Para os pesquisadores que pretendem “estudar pessoas”, o autor sugere a narrativa ou a fenomenologia como as mais adequadas. “A pesquisa fenomenológica usa a análise de declarações significantes, a geração de unidades de significado e o desenvolvimento de uma descrição da ”essência”” (MOUSTAKAS, 1994, *apud* CRESWELL, 2007, p. 195).

Em uma abordagem mais ampla, Tesch (1990, p.57-58) considera que, na área das ciências sociais, podemos considerar 46 tipos de pesquisa qualitativa. A autora ressalta, no entanto, que os tipos se sobrepõem e alguns, inclusive, são sinônimos. Dentre os tipos destacados por Tesch (1990), o que nos interessa especialmente é a fenomenografia – método escolhido para a realização deste estudo.

A fenomenografia é uma abordagem relativamente nova de pesquisa. Sua origem se situa em um grupo de pesquisadores do departamento de Educação da Universidade de Gotemburgo, na Suécia, e suas primeiras publicações se dão a partir do início dos anos 80. Os debates e as críticas a essa metodologia, no

entanto, tornaram-se mais comuns somente na última década. A fenomenografia é uma metodologia de pesquisa qualitativa, fundamentada em um paradigma interpretativo, baseado na compreensão do sentido humano, nas maneiras de se enxergar um fenômeno particular e nas idéias das pessoas a respeito do mundo a sua volta (AKERLIND, 2005; MARTON, 1981,1986).

Marton (1986, p.31) assevera que “quando investigamos o entendimento das pessoas a respeito de vários fenômenos, conceitos e princípios, nós repetidamente achamos que cada fenômeno, conceito ou princípio pode ser entendido qualitativamente de diferentes maneiras”. Marton (1986) prossegue dizendo que a fenomenografia é um método de pesquisa por meio do qual o pesquisador pretende mapear qualitativamente as maneiras de experimentação das pessoas, a forma como elas percebem, conceituam e entendem determinado fenômeno ou o mundo a sua volta.

Segundo Tesch (1990), a ênfase se coloca no “como”. O método fenomenográfico estuda de que forma as pessoas explicam a si mesmas e aos outros, o que está por trás e como essas explicações são modificadas. Marton (1986, p.33) explica que o objetivo não é tentar descrever as coisas “como elas são”, mas tentar caracterizar como elas aparecem para as pessoas. O ponto de partida da fenomenografia, ensina o autor, é o “relacional” – as relações entre o indivíduo e determinado aspecto do mundo ao seu redor.

Ainda de acordo com Marton (1999), o objetivo da pesquisa é descrever qualitativamente as diferentes maneiras de experimentação de vários fenômenos (ou do mesmo fenômeno) e a forma como as pessoas enxergam determinada realidade. Essencialmente, é um estudo de variações – variações qualitativas entre as maneiras de se ver, experimentar e entender o mesmo fenômeno.

Em estudo seminal sobre o fenomenografia, em 1981, Marton argumenta que objetivo da pesquisa fenomenográfica não é classificar pessoas, comparar grupos ou fazer julgamentos das pessoas, mas encontrar formas de pensamento das pessoas e a maneira como elas interpretam determinados aspectos da realidade (p.180).

Cada fenômeno pode ser experimentado qualitativamente de diferentes maneiras. Para isso, no entanto, é preciso ter sempre o discernimento do contexto, atribuindo um significado e vendo cada “coisa” de forma particular. A variabilidade, nesse contexto, é fundamental. Sem ela, muitos dos conceitos

tornam-se sem sentido e passam a não existir. O conceito de gênero, por exemplo, desapareceria se existisse apenas um gênero no mundo (MARTON, 1999, p.4-5).

Segundo Akerlind (2005), em uma pesquisa fenomenográfica os resultados são apresentados qualitativamente em forma de “categorias de descrição”, com os diferentes significados e as maneiras de se compreender aquele determinado fenômeno. Assim, as “categorias de descrição” são o resultado primário da pesquisa fenomenográfica. As categorias ou formas de experimentação de um fenômeno fazem parte de uma grande estrutura e estão logicamente interligadas e relacionadas umas as outras, podendo ser futuramente úteis para compreender o entendimento de outras pessoas sobre determinado fenômeno (AKERLIND, 2005; MARTON, 1986, p.33-34:). As categorias denotam formas de pensamento que, juntas, caracterizam a percepção de mundo dos entrevistados (MARTON, 1981, p.196).

Marton (1986) ressalva, no entanto, que as categorias são uma forma de descoberta particular do pesquisador e, por isso, não podem ser replicadas de forma genérica para outros estudos sobre o mesmo tema.

Além disso, Akerlind (2005, p.323) ensina que o objetivo do pesquisador não é encontrar diferentes significados, mas uma relação lógica entre os diferentes significados encontrados. Apesar do fenômeno em estudo poder ser percebido de diferentes formas, por diferentes pessoas e sob diversas circunstâncias, esse método fornece uma maneira de se olhar a experiência humana coletiva holisticamente.

Akerlind (2005, p.331) considera, ainda, que as experiências de um indivíduo a respeito de um fenômeno são sensíveis e podem mudar, variando de acordo com o tempo e a situação. O mesmo fenômeno, portanto, pode ter interpretações e entendimentos diferentes da mesma pessoa em tempos e situações diferentes. Marton (1986, p.37), por sua vez, afirma que cada fenômeno pode ser compreendido de formas qualitativamente diferentes. Segundo o autor, em alguns casos, podem-se ter duas maneiras de entender determinado princípio; em outras, as variações podem ser bem maiores.

A fenomenografia foca o grupo particular escolhido como amostra de pesquisa. O importante são as experiências coletivas, e não as experiências individuais isoladas dos demais. As entrevistas realizadas pelo pesquisador devem

ser interpretadas dentro do contexto do grupo, analisando as similaridades e diferenças percebidas (AKERLIND, 2005, p.323).

Na fenomenografia, segundo Marton (1999, p.10), o objeto de investigação é qualitativamente diferente, variando de acordo com a percepção que as pessoas têm do mundo, suas experiências e entendimentos a respeito dos vários fenômenos e situações que estão à nossa volta. O autor usa o exemplo da moeda para expressar e traduzir de forma clara o seu pensamento: as duas faces de variação são como a cara ou coroa de uma moeda, que representa diferentes faces de um mesmo objeto de investigação.

“O objetivo não é captar a compreensão particular do indivíduo, mas captar a faixa de entendimentos dentro de um grupo particular. A interpretação é, deste modo, baseada nas entrevistas como um grupo holístico, e não como uma série de entrevistas individuais. Isso significa que as interpretações e categorizações das entrevistas individuais não podem ser completamente entendidas sem o senso de grupo das entrevistas como um todo”. (AKERLIND, 2005, p.330-331).

O “conjunto de significados” encontrados pode ser melhor entendido se for feito o relacionamento de uns com os outros, sempre levando em consideração a experiência humana do fenômeno (AKERLIND, 2005, p.327 e 330). As fronteiras que separam os indivíduos são abandonadas. O foco deve ser o “conjunto de significados” descobertos durante a pesquisa e não os limites individuais de cada entrevistado. (MARTON, 1981, p.198; 1986, p.43).

A análise cuidadosa das diferentes maneiras das pessoas pensarem sobre determinado fenômeno facilita a transição de uma única forma de abordagem para um melhor entendimento qualitativo da realidade (MARTON, 1986). Marton (1999, p.7) considera que a maneira de se experimentar alguma coisa é vista como uma relação interna entre as pessoas e o mundo. A forma particular de se experimentar um fenômeno pode ser compreendida em termos de características particulares da consciência de cada um.

Antes de seguir adiante, no entanto, cumpre-nos ressaltar que o método fenomenográfico, aqui em baila, é diferente do fenomenológico, abordagem qualitativa mais conhecida e utilizada no meio acadêmico. Na fenomenologia, o foco de interesse é a “essência da experiência”, enquanto que a fenomenografia,

como vimos, preza pela variação das experiências, pelas relações entre os indivíduos e os aspectos do mundo a sua volta (MARTON, 1986, p.41).

Resumindo a diferenciação que Marton (1981, p.180-181) faz entre ambos os métodos, podemos compreender que a fenomenografia trata das experiências e percepções das pessoas acerca de determinado tema específico, enquanto que a fenomenologia versa sobre o tema propriamente, utilizando, para isso, uma investigação fenomenológica.

### **3.2 Seleção dos sujeitos**

A seleção dos sujeitos das entrevistas aconteceu a partir da identificação de gerentes de projetos atuantes nos mais variados ramos empresariais, a partir do critério de acessibilidade. Durante o trabalho de pesquisa, ouvimos 15 gerentes de projeto, sendo oito deles certificados como Project Management Professional (PMP) pelo Project Management Institute, o PMI, com sede nos Estados Unidos. A certificação em gerenciamento de projetos não era requisito para a seleção dos entrevistados. Foram 10 homens e cinco mulheres, com idades variando entre 28 e 58 anos.

Tesch (1990, p.59) ensina que a pesquisa qualitativa pode ser utilizada em várias disciplinas, com significados diferentes para cada pessoa. Aproveitamos isso para escolher gerentes de projetos com formações acadêmicas distintas – valorizando a multidisciplinaridade –, diferentes especialidades e diversos níveis de experiência profissional em gestão de pessoas e equipes de projetos, que variaram de oito a 100 pessoas, entre subordinados diretos e indiretos.

Os entrevistados trabalham em 10 empresas diferentes, dos seguintes ramos de atuação: varejo de eletrodomésticos; engenharia e software; distribuição de produtos químicos; construção civil; petróleo e gás; telecomunicações; construção naval; prestação de serviços de engenharia; e financeiro (sendo um banco público e um banco privado).

O Quadro 3 detalha o perfil dos 15 entrevistados, classificando-os de acordo com: idade, tempo de experiência como gestor de equipes, formação acadêmica original (curso de graduação), ramo da empresa atual e quantidade de subordinados diretos e indiretos.

**Quadro 3**  
**Perfil dos gerentes de projetos entrevistados**

<b>Identificação</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo como gestor</b>	<b>Formação acadêmica de origem</b>	<b>Ramo da empresa</b>	<b>Quantidade de subordinados (diretos e indiretos)</b>
Entrevistado 1*	45 anos	15 anos	Tecnólogo em processamento de dados	Varejo	8 pessoas
Entrevistado 2*	32 anos	6 anos	Engenheiro Químico	Engenharia e Software	42 pessoas
Entrevistado 3	40 anos	15 anos	Engenheiro Eletrônico	Distribuição de produtos químicos	25 pessoas
Entrevistada 4	36 anos	4 anos	Engenheira Elétrica	Distribuição de produtos químicos	6 pessoas
Entrevistado 5*	31 anos	9 anos	Engenheiro Civil	Construção Civil	50 pessoas
Entrevistado 6*	33 anos	6 anos	Engenheiro de Produção	Petróleo e Gás	10 pessoas
Entrevistada 7	38 anos	10 anos	Engenheira Eletrônica	Telecomunicações	9 pessoas
Entrevistado 8	58 anos	36 anos	Engenheiro Civil	Prestadora de serviços de engenharia	12 pessoas
Entrevistada 9*	35 anos	9 anos	Administradora	Telecomunicações	54 pessoas
Entrevistada 10	52 anos	22 anos	Matemática	Financeiro	25 pessoas

Entrevistado 11*	36 anos	10 anos	Economista	Financeiro	8 pessoas
Entrevistado 12*	45 anos	15 anos	Tecnólogo em processamento de dados	Construção Naval	100 pessoas
Entrevistado 13	45 anos	20 anos	Engenheiro de sistemas	Varejo	10 pessoas
Entrevistada 14	36 anos	5 anos	Administradora	Varejo	75 pessoas
Entrevistado 15*	28 anos	7 anos	Analista de sistemas	Varejo	15 pessoas

\* Gerente de Projeto certificado pelo Project Management Institute (PMI) como PMP, Project Management Professional.

### 3.3 Coleta de dados

A principal fonte da coleta dados para a análise deste estudo foram as entrevistas realizadas com os gerentes de projetos, questionando-os quanto à percepção da diversidade em seu ambiente de trabalho. As entrevistas foram todas gravadas em áudio, e, posteriormente, transcritas, integralmente, uma a uma. Elas aconteceram em um período de dois meses, entre julho e agosto de 2009, com duração de 30 a 45 minutos cada uma.

As entrevistas presenciais são o método primário para coleta de dados da fenomenografia. As perguntas são feitas de maneira aberta, dando a possibilidade de o entrevistado escolher o caminho e as dimensões que deseja trilhar. Apesar de ter um roteiro de perguntas previamente elaborado, o entrevistador deve ter a flexibilidade de modificar o curso da conversa caso seja necessário e interessante (MARTON, 1986, p.42).

"As entrevistas semi-estruturadas, em particular, têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos

entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário" (FLICK, 2009, p.143).

Creswell (2007) acrescenta que o pesquisador deve conduzir as entrevistas face a face com os participantes. Seguindo o pensamento de Marton, exposto no parágrafo anterior, Creswell (2007) aponta que as perguntas geralmente são abertas, não-estruturadas, pretendendo assim extrair visões de múltiplas realidades e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007, p.190).

“A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista (...) A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar dados de que você necessita. Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes, apenas um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade” (VERGARA, 2009, p.52).

Optamos por realizar a entrevista por pauta, semi-estruturada, utilizando um roteiro de perguntas abertas, flexíveis tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador. Foram oito questões apresentadas aos sujeitos da entrevista. Vale ressaltar, todavia, que, conforme o próprio método fenomenográfico propõe, a esse roteiro (apresentado a seguir) foram acrescentadas outras perguntas de acordo com o rumo que cada entrevista trilhava. A diversidade de perfil do quadro de sujeitos entrevistados permitiu que cada entrevista fosse diferente das demais, atribuindo uma riqueza singular à nossa pesquisa.

### Roteiro da entrevista com os gerentes de projetos

1. O que é a diversidade para você?
2. Dentro de uma equipe de projeto, qual o tipo de diversidade você considera a mais marcante?
3. Como você lida com a diversidade dentro da sua equipe de projeto?
4. Você acha que a diversidade ajuda ou prejudica o trabalho de um gerente de projeto? De que maneira?
5. E para o desenvolvimento do projeto? Uma equipe diversa é melhor ou pior que uma equipe homogênea? De que maneira?
6. Um gerente de projeto que tenha dificuldade em lidar com a diversidade pode ser um bom gerente de projeto? Justifique.
7. O que é ser um bom gerente de projetos em sua opinião?
8. A empresa ou a organização pode ajudar ou prejudicar o gerente de projeto a lidar com a diversidade? De que maneira?

### 3.4 Tratamento de dados

Como optamos por um tipo de pesquisa qualitativa, utilizando o método fenomenográfico, escolhemos tratar os dados de forma não estatística. Conforme indica Vergara (2009, p.57), codificamos os dados para depois estruturá-los e analisá-los.

Seguindo o método fenomenográfico, as transcrições das entrevistas devem ser lidas, em uma primeira análise, de “mente aberta” para os diversos significados que podem ser encontrados. Apenas nas leituras subseqüentes deve-se focar em aspectos específicos, mas sempre respeitando o modelo de abertura deste método, que permite encontrar diferentes perspectivas (AKERLIND, 2005, p.324; MARTON, 1986, p.42;).

### **3.5**

#### **Limitações do método**

Todo método de pesquisa tem suas limitações, mas também possibilidades (VERGARA, 2009, p.59). Diante da impossibilidade de um método perfeito, procuramos balancear as vantagens e desvantagens da opção eleita, chegando à conclusão que o escolhido é o mais vantajoso.

Uma das dificuldades foi encontrar e selecionar os sujeitos entrevistados, que precisavam ter experiência acerca do assunto abordado – além de tempo disponível para a realização das entrevistas presenciais, que duraram entre 30 e 45 minutos.

Deve ser considerado que as opiniões e inferências são particulares dos indivíduos entrevistados nesta pesquisa, não podendo, portanto, ser generalizadas para todo o universo de gerentes de projeto. O mesmo fenômeno pode ter interpretações e entendimentos diferentes da mesma pessoa em tempos e situações diferentes (AKERLIND, 2005, p.331; MARTON, 1986).

Outra limitação diz respeito às análises do próprio pesquisador, que, por força do método fenomenográfico, são subjetivas e estão sujeitas a outras visões e entendimentos. O resultado obtido, todavia, pode influenciar novas pesquisas e estudos a respeito do tema, gerando produção de conhecimento.

## 4

### **Análise e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo, serão apresentadas as análises e discussões dos resultados acerca da percepção dos sujeitos entrevistados – os gerentes de projetos – quanto à diversidade e, ademais, a maneira como lidam com ela em suas equipes de trabalho.

Para tal – e conforme indica Marton (1981, 1986) nos seus dois trabalhos seminais sobre a fenomenografia – agrupamos as revelações emergidas durante a pesquisa de campo em quatro categorias. As duas primeiras são as tipologias de diversidade surgidas durante as entrevistas: (1) diversidade de conhecimentos; e (2) diversidade comportamental. As duas seguintes são classificadas como categorias atenuantes da diversidade: (3) a formação do gerente de projeto; e (4) o papel da comunicação.

Por meio das experiências dos gerentes de projetos, tais categorias nos ajudam a responder a pergunta de pesquisa, conforme visto na Introdução deste trabalho: qual a percepção do gerente de projetos a respeito da diversidade em sua equipe? E, ademais, nos ajudam a entender como ele lida com isso no dia-a-dia.

O Quadro 4 adiante ilustra a descrição das quatro categorias emergidas durante o trabalho de pesquisa de campo. São elas:

**Quadro 4**  
**Categorias emergentes na pesquisa de campo**

Categoria inicial	Categoria final	Definição da categoria
Diversidade	Diversidade de Conhecimentos	<p>Diz respeito às diversas especialidades profissionais, experiências e formações acadêmicas dos integrantes de uma equipe de projetos. É a multidisciplinaridade que o gerente de projetos tem de lidar, falando linguagens diferentes com cada um deles. Dentro de uma equipe, existe o técnico, o administrador, o engenheiro (de diversas especialidades), o economista, o <i>marketeiro</i>, o analista de sistemas, entre outros. Todos com seus respectivos graus de conhecimento e <i>backgrounds</i> sobre os diversos assuntos que têm de lidar no dia-a-dia dos projetos.</p>

Diversidade	Diversidade Comportamental	<p>Diz respeito ao perfil comportamental dos integrantes de uma equipe de projetos. São os modelos mentais e visões de mundo que cada pessoa carrega consigo. São características próprias de cada um. Uns são mais objetivos e práticos; outros, mais subjetivos, sensíveis e abstratos. Uns mais tímidos e fechados, outros mais extrovertidos; uns mais otimistas; outros, pessimistas. Existem os mais conservadores e os mais afeitos aos riscos; os visionários e os centralizados; os que se comunicam bem e os que têm dificuldade de se expressar, entre outras diversidades. Uns são mais técnicos e pragmáticos, enquanto que outros são mais generalistas. Alguns são mais detalhistas; outros enxergam a visão do projeto como um todo.</p>
O papel do gerente de projeto no tratamento das diversidades	A formação do gerente de projeto	<p>Refere-se às características e habilidades que um gerente de projeto deve ter. A necessidade de uma formação generalista e visão holística do projeto. O senso de liderança e as características do líder.</p>

O papel da comunicação no tratamento das diversidades	O papel da comunicação	Em um ambiente de diversidade, marcado por equipes multidisciplinares, multifacetadas e com diferentes perfis comportamentais, a comunicação destaca-se como fundamental para garantir o alinhamento de entendimento entre os gerentes de projetos e sua equipe diversa.
---	------------------------	--

Nas seções adiante, cada uma das quatro categorias emergentes da pesquisa de campo será apresentada em detalhes.

#### **4.1 Discriminação das tipologias de diversidade**

Dividimos as diversidades surgidas em duas tipologias – de conhecimento e de comportamento. Foram os dois tipos que emergiram quando os entrevistados foram indagados sobre quais as diversidades eram consideradas por eles as mais marcantes dentro de uma equipe (pergunta 2 do roteiro apresentado no item 3.3). Nos itens 4.1.1 e 4.1.2 a seguir elas serão apresentadas em detalhes.

##### **4.1.1 Diversidade de conhecimentos**

Esta categoria ilustra de que maneira as formações acadêmicas e as especialidades ou funções profissionais se constituem em fator de diversidade nas equipes de projeto. Nesta seção, os gerentes de projetos comentam de que forma esse aspecto influencia na condução dos projetos – e de que maneira eles lidam com essas diferenças. Esta categoria reforça a importância da formação generalista de um gerente de projetos, capaz de lidar com profissionais de várias áreas, atuando em diversos campos do conhecimento.

Nas linhas a seguir – e durante todo o item 4.1.1 em baila –, vamos apresentar os principais argumentos levantados pelos sujeitos entrevistados acerca

deste tipo de diversidade. O entrevistado 3, por exemplo, ressalta a importância de se trabalhar com equipe de conhecimento multidisciplinar, que se complemente. Essa diversidade de conhecimento é o que Pelled (1996) chama de diversidade de baixa visibilidade, incapaz de ser notada logo de cara. Requer convivência. Eis um testemunho a esse respeito:

“A multidisciplinaridade é uma coisa importante. (...) O cara mais objetivo vai acabar sendo engenheiro, administrador. Uma outra pessoa de marketing, de comunicação... mas isso depende do projeto. (...) É sempre bom ter alguém junto que não tenha a mesma cabeça de um engenheiro, outra visão, visão de pessoas, de comunicação, equilibrar isso. Você tem um time equilibrado, com os dois hemisférios do cérebro. É difícil lidar com isso. Não é qualquer gerente de projeto que vai conseguir lidar. Não é fácil porque são dois modelos mentais completamente diferentes, são duas formas de ver o mundo completamente diferentes. Já trabalhei numa produtora de TV que tinha artista pra caramba e é muito difícil você lidar com artista. Pega o artista, que seria o extremo, o abstrato, a sensibilidade... do outro lado, o engenheiro, o cara do número. Você juntar os dois pra conversar é muito difícil. Quando tem assim dois extremos tão longes você às vezes precisa de uma terceira pessoa que faça o meio-campo, que saiba falar um pouco com engenheiros e com artistas.”  
(Entrevistado 3)

O entrevistado 3, um experiente gestor de projetos, segue comentando de que maneira esse tipo de diversidade pode ajudar ao gerente de projeto. Para tal, ele utiliza como metáfora um time de futebol. É uma abordagem interessante, que nos ajuda a entender o conceito de time de Cohen e Bailey (1997), no qual indivíduos interdependentes dividem tarefas e responsabilidades. Higgs, Plewnia e Ploch (2005) falam de algo semelhante: a combinação das habilidades.

“Dentro de um projeto você tem de tirar partido da diversidade. Mesmo porque você não consegue ninguém que seja completo. É muito difícil. A diversidade, se você for habilidoso, você consegue somar. Se não for habilidoso, a diversidade vai criar antagonismo, vai criar conflitos. Se você for habilidoso, você consegue extrair da diversidade uma maior complementaridade entre as diversas aptidões. É como no futebol: se tivessem 10 Ronaldos você não tinha um time. Você precisa de um cara que saiba agarrar, de um mais troncudo para ser o zagueiro, um com mais velocidade para ser o ala, um mais habilidoso... você está formando um time com a sua diversidade. Aí, o cara fala: “bota mais atacantes”, mas se você botar um time com 10 atacantes não vai ser um bom time. Tem que ter defesa, meio-campo e ataque. Você tem que saber fazer o melhor. O gerente, que seria o técnico no futebol, tem que olhar o material que ele tem em mãos e tentar juntar as melhores peças para que ele tenha um time coeso, que, como um time, seja o melhor time, o mais completo possível. O gerente de projeto é a mesma coisa. Ele tem que conhecer as pessoas que ele tem em mãos, tentar fazer a melhor química possível e tentar minimizar os conflitos por causa da diferença. No final, ele vai ter o

melhor time. Mas não é fácil. Entre as habilidades do gerente de projetos, essa é uma: saber lidar com as pessoas, entender as pessoas, conhecer as pessoas e fazer com que elas consigam formar um time, se somem, convivam, dêem o melhor.” (Entrevistado 3)

A declaração do entrevistado 3 acima ilustra de uma forma ou de outra o que dizem Nkomo e Cox (1999), Fleury (2000) e Hanashiro e Queiroz (2006), que pensam a diversidade como um grupo de pessoas diferentes, com identidades múltiplas, interagindo no mesmo sistema social, que, no nosso caso, pode ser a mesma equipe. E para ter sucesso nessa empreitada, Hanashiro e Queiroz (2006) ressaltam a importância do gerenciamento dessas diversidades, como disse o entrevistado 3 e, como confirma a seguir, o entrevistado 15.

Ele utiliza a mesma comparação com um time de futebol e passa uma mensagem similar: a de que pessoas com especialidades profissionais (ou formações) diferentes se complementam dentro de uma equipe de projetos – e que esse papel de gestão da diversidade passa obrigatoriamente pelo gerente de projetos, que deve desenvolver a capacidade de incorporar e habilitar os talentos humanos. É um pensamento em linha com Thomas Jr. (1990). A comparação com o técnico de futebol é apropriada.

“Acredito que seja muito difícil você ter uma equipe homogênea. Quando maior a complexidade do projeto, quanto maior o número de integrantes da sua equipe, mais difícil pra você ter uma equipe homogênea. Se você for analisar traçando um paralelo com uma equipe de futebol, você é contratado pra ser o técnico, você é o gerente de projeto desse time e você tem o sponsor, que é o dirigente e que fala: “olha, o nosso objetivo é fazer gols. E vou te dar uma equipe de 11 atacantes”. Se você tem uma equipe de 11 atacantes muito possivelmente você não conseguirá atingir o objetivo ampliado que é não tomar gols. Então você precisa ter uma equipe heterogênea, com goleiro, zagueiro, meio-campo, pra que aquilo flua de acordo com os seus objetivos. Vou ainda mais longe na questão da diversidade: você nunca vai ter o melhor goleiro, o melhor zagueiro, o melhor meio-campo... o que muitas vezes você tem de fazer, aí entra a questão da tática, como é que você vai fazer esse posicionamento? Fazer atribuições de responsabilidades de acordo com o perfil que aquela pessoa tem vai facilitar o seu dia-a-dia e fazer com que o seu objetivo seja conquistado”. (Entrevistado 15)

O entrevistado 2, que lidera uma equipe com mais de 40 pessoas, ressalta as diferentes formações acadêmicas como forma de diferenciação dentro de seu time de projeto, um campo de novas idéias. Segue a mesma direção do que defendem Cox (1991), Higgs, Plewnia e Ploch (2005) e Hanashiro e Queiroz (2005), que reconhecem que a diversidade dos times beneficia a criatividade e as inovações. E

também de Schneider e Northcraft (1999), que advogam que a diversidade funcional dos times oferece uma maior probabilidade de solução para problemas insurgentes. Eis uma opinião a esse respeito:

“A diversidade aqui na empresa que eu trabalho, basicamente, o cara é formado em engenharia química e o outro é formado em engenharia elétrica. Isso já causa uma diversidade bem grande, porque o engenheiro químico olha o projeto, o processo, com uma visão, o engenheiro eletricitista tem outra visão. Isso já seria um critério de diversidade. Outro é o técnico, o desenhista, que tem formação técnica, que não fez faculdade, é um técnico, e o engenheiro. É uma diversidade até maior. Uma pessoa que tem um grau superior, que estudou mais, tem uma visão completamente diferente, tanto do projeto, como até da maneira de se comportar na empresa (...). Se eu só tivesse engenheiros químicos, formados na UFRJ, entre 25 e 30 anos, o tipo de solução que eu teria pra um problema seria muito parecido. Agora, como eu tenho um do IME, outro da Unicamp, USP, outro que é só técnico, outro de Campina Grande, outro do Sul, eles acabam criando coisas novas.” (Entrevistado 2)

O entrevistado 3 corrobora a afirmação do gerente 2 acima, mas ressalta o lado negativo, já sinalizado por Cox (1991) e Hanashiro e Queiroz (2005): a diversidade mal gerenciada pode causar problemas de coesão e de comunicação.

“Você tem diferenças entre as pessoas. Engenheiros com determinado tipo de formação de engenharia, como produção, outro com química, que é completamente diferente de um cara que é engenheiro eletrônico. Você precisa saber lidar com essas diferenças. (...) Então, diferença de conhecimento com certeza... Tem diferença de formação, faculdade, de nível intelectual, que também não é fácil. Você pega um cara com um nível médio e outro com nível superior, um cara técnico e um engenheiro. Você tem de botar os dois no mesmo time. Tem de dar tarefas específicas para cada um e traduzir o que você quer na linguagem de cada um. Tem de saber falar a linguagem de cada um. O bom gerente de projeto é aquele que, se vai falar com o engenheiro, fala a linguagem do engenheiro, se vai falar com o cara do marketing, fala a linguagem do cara do marketing. Isso exige do gerente de projeto uma visão muito aberta, muito grande. Um generalista. Você sempre vai ter uma formação como gerente de projeto, mas se você não aprender rapidamente a falar a linguagem de cada um que está embaixo de você...” (Entrevistado 3)

A entrevistada 14 também considera que o perfil de formação profissional é um grande ponto de diversidade nos projetos. Administradora de formação, ela comandou uma equipe de 75 pessoas em um projeto de Tecnologia da Informação em uma das maiores empresas de varejo do país e disse ter enfrentado muitas dificuldades em lidar com pessoas de diferentes formações acadêmicas. A entrevistada 14 ressalta, no entanto, que o aprendizado é gratificante. É a força do aprendizado, citado por Clark, Amundson e Cardy (2002), como experiência

importante para o gerente e os membros de uma equipe diversa. Nessa mesma linha, Thomas e Ely (1996) dizem que os líderes devem reconhecer as oportunidades de aprendizado que surgem com essa interação de diferentes perspectivas.

“Por eu não ser de TI, tive de conquistar um espaço pra ser escutada. (...) A principal diversidade é o perfil de formação. E eu comecei a estudar, a saber a fundo cada pedacinho, então eu comecei a ser uma gerente de projeto que, no início, eu era quase um membro de equipe, eu participava de quase todas as reuniões. Eu tinha de saber profundamente de tudo para poder discutir. Eu, por exemplo, eu vou falar de logística, mas não domino esse assunto. Qual a pauta da reunião? Então eu me preparava, estudava, falava com outras pessoas da organização pra poder entender aquilo que eu ia discutir. Eu ia conversar sobre arquitetura de sistemas, mas não tinha idéia do que era. Eu ia no pessoal de TI e estudava muito fora do horário pra poder discutir em igualdade. E quando eu não sabia, eu parava a reunião e falava “olha, eu não estou no mesmo pé de nível de discussão de vocês. Me explica”. Tem de ter humildade de no meio da reunião parar e dizer que não domina esse assunto: “me explica pelo bom senso, sem profundidade técnica, como isso vai ser resolvido”. Eu fui me aprofundar pra falar aquela linguagem, descer na técnica pra poder acompanhar e direcionar as discussões. É difícil, demanda muito tempo (...) Pra você conseguir trazer todo mundo pro mesmo patamar de discussão você tem de estudar. O papel do gerente aí é estudar mais porque eu tenho de traçar um paralelo para o mundo da pessoa, e aí você consegue trazer todo mundo para o mesmo patamar de entendimento. É bom demais, mas é muito difícil. Cansa, angustia, estressa, mas é muito recompensador pessoalmente. É um desafio pra minha carreira, (um desafio) pessoal.” (Entrevistado 14)

O entrevistado 15 lida com essa diversidade de conhecimento, oriunda da formação acadêmica ou especialidade e função profissional, da mesma forma que a entrevistada 14 (citada anteriormente), procurando orientação junto aos demais membros do time de projeto, aqueles que detêm um conhecimento específico.

“Não adianta você tentar fazer algo que você não tenha conhecimento ou então, por exemplo... eu liderei uma frente que cuidava de Pricing e eu não conhecia absolutamente nada disso. O que eu fiz? Comecei a delegar determinadas atividades pra pessoa que detinha esse conhecimento (na equipe). Pedi que ela fizesse alguns trabalhos estruturados e sucintos do assunto para que eu pudesse, num nível macro que seja, me aproximar daquilo e tentar absorver esse conhecimento.” (Entrevistado 15)

O entrevistado 6, por sua vez, não julga que as diversidades acadêmicas de formação sejam tão marcantes. Ele imagina que é o perfil intrínseco das pessoas que dita a carreira acadêmica que cada um vai seguir. Contudo, concorda que o

gerente de projeto deve saber trabalhar todas as características diferentes dos indivíduos, sempre em prol da execução do projeto:

“São perfis. Não é necessariamente em função da formação, mas há a tendência de que pessoas de engenharia tenham um perfil mais analítico, as de finanças também, as de informática tem um perfil mais visionário, explorador. (...) A área comercial normalmente são pessoas relacionais, usam muito o discurso, o dom da oratória, conseguem tramitar bem entre as pessoas, mas tem de ser gerenciado. Você sabe que não pode contar muito com o comercial pra executar funções. As mais quietas são mais de executar, outras estão ali pra dar uma mensagem, discutir uma diretriz mas não vão botar a mão na massa quanto outros. O gerente tem de definir as responsabilidades e detalhar as atividades”. (Entrevistado 6)

A entrevistada 7 vai pelo mesmo caminho do entrevistado 6 e considera que a formação acadêmica universitária não influencia muito as diversidades entre as pessoas. São pontos de vista diferentes da maioria dos entrevistados, mas, mesmo assim, relevantes para o entendimento da diversidade.

“Você toma decisão muito cedo em termos de curso que vai fazer, e com isso você nem sempre toma a decisão correta. Você toma mais porque você sabia matemática, gosta de física... tem muito pouco a ver com sua personalidade e sim com suas aptidões. A minha personalidade não batia com engenharia, foi um sofrimento fazer a faculdade, mas eu fiz, eu tinha aptidão pra fazer aquilo, raciocínio lógico, aquela coisa toda... mas eu sou mais que aquilo, a personalidade é diferente.” (Entrevistado 7)

A entrevistada 10 tem uma opinião que se situa entre a dos entrevistados 2, 3 e 14, que destacam as formações acadêmicas como forma de diversidade, e a dos entrevistados 6 e 7, que acham que o perfil pessoal é quem dita os rumos que cada um vai tomar academicamente.

“Quem é de exatas tem um raciocínio mais objetivo. É mais fácil lidar com essas pessoas objetivas... vão direto ao ponto. Até acho que o que você estuda acaba direcionando. Eu tinha uma trainee que era formada em letras e foi trabalhar em gerência de projetos. Ela tinha uma dificuldade de entender de forma lógica muito maior do que quando eu conversava com uma pessoa com formação em engenharia, matemática, que disciplina o raciocínio de uma forma muito diferente, menos prolixo. Mas isso não é uma regra. Não sei se a formação faz diferença ou se as pessoas vão pra aquela formação porque tem uma característica que já leva para aquilo naturalmente, já caminha naquela direção pela facilidade de pensar daquela maneira”. (Entrevistado 10)

O entrevistado 8, de 58 anos – o mais experiente gerente de projetos que entrevistamos nessa amostra de pesquisa –, é bem pragmático e segue uma linha diferente de todos os demais entrevistados. Ele diz não levar em consideração as

formações de cada um, mas apenas aquilo que cada indivíduo pode produzir, ignorando o aprendizado acadêmico.

“Cada pessoa é uma. Não tem duas iguais, nem parecidas, são totalmente diferentes. Eu tinha pessoas formadas em engenharia, pessoas não formadas em engenharia, por incrível que pareça, técnicos, autodidatas, pessoas que estavam em formação. Eu tinha todo o tipo de profissional: aprendiz de feiteiro, feiteiro já feito... Eu procuro tratar os diferentes personagens de uma equipe de projeto pela sua real capacidade de trabalho. (...) Eu não acredito na formação acadêmica teórica, eu acredito na prática. O meu principal funcionário de projetos é geógrafo de formação, fez geografia. É muito esperto, conhece e está comigo. Não tem nada a ver. Tenho um biólogo aqui. Claro que não é a regra. O importante é ter disposição de aprender, de trabalhar, tenha força. Eu não levo em consideração (a formação acadêmica). Ponto. Pra mim são todos iguais na medida em que eles podem fazer as tarefas, fornecer o trabalho de acordo com a sua capacidade. Não tem muito a ver com a formação acadêmica nem a formação teórica. É muito mais da pessoa (...) Eu estabeleço a competência técnica de cada um. Se o sujeito é biólogo ou astronauta pra mim não tem diferença nenhuma, desde que ele cumpra a tarefa dele bem, com disposição.” (Entrevistado 8)

Independente das opiniões particulares de cada um em relação à origem das diversidades, todos os sujeitos entrevistados concordam que o gerente de projeto deve aproveitar a complementaridade das diferentes formações dos integrantes de sua equipe para conduzir o projeto ao sucesso. É, novamente, a combinação de habilidades e experiências levantadas por Higgs, Plewnia e Ploch (2005).

“Eles estão no projeto e foram trazidos por causa do seu conhecimento diferente. Você tem de deixar claro o papel de cada um no projeto. O médico, por exemplo, vai dizer o que precisa e o engenheiro vai desenvolver. O médico vai ser contratado para um pequeno pedaço do projeto e o engenheiro pra outra parte. Você só tem de coordenar isso. Um projeto que tenha pessoas com conhecimentos superdiversos juntas pra construir alguma coisa, eu não tenho como homogeneizar. Se eles estão com conhecimentos diferentes que vão contribuir para o projeto... é assim que tem de continuar. A única coisa que eu tenho de fazer é com que eles consigam se falar, traduzir para alguma especificação, mas eu não vou modificar o conhecimento deles.” (Entrevistado 11)

O entrevistado 13 está de acordo com a afirmação do entrevistado 11 acima. Ele considera que o gerente de projeto deve definir as responsabilidades dos indivíduos de acordo com suas especialidades particulares, utilizando as diversidades de formação e especialidades em benefício do projeto. É que o defende Thomas Jr. (1990) e Cox (1991): utilizar as capacidades de cada um, levando-os a utilizarem todo o seu potencial. Ou, segundo Clark, Amundson e

Cardy (2002), ter as pessoas certas em termos de conhecimento e experiência. Eis a opinião do entrevistado:

“Cada pessoa tem de saber qual é o seu papel e responsabilidade no projeto. É dever, obrigação do gerente de projeto definir para cada uma das atividades do projeto qual é o papel de cada pessoa. Quem é o responsável por aquela atividade, quem presta conta por aquela atividade, quem é consultado para aquela atividade ser executada e quem é informado depois. O bom gerente de projeto monta essa matriz (...). Quando existe esse conflito, essa indefinição de papéis e responsabilidades num projeto, você está sujeito a qualquer uma dessas particularidades: de níveis de conhecimento diferenciado, de formação. Essa diversidade vai te afetar muito mais. Agora, se você define os papéis e responsabilidades das pessoas, desde o mais júnior até o mais sênior, o negócio vai e você vai ser mais eficiente gastando menos”. (Entrevistado 13)

O entrevistado 15 corrobora a opinião do gerente 13, de Thomas Jr. (1990) e Cox (1991) – e relata como lida com essa questão:

“Essa questão da diversidade... você tem de identificar como cada pessoa entra no contexto e, na medida do possível, tentar designar atividades que estão relacionadas ao perfil da pessoa. Por exemplo, você tem uma atividade que é a elaboração de um cronograma, você precisa ter um zelo muito grande com a questão de atribuição, de duração, de custo, de recurso, independente da ferramenta que você utiliza. Então se você não designar isso pra um recurso (uma pessoa) que tenha um forte apego à questão organizacional, um cara organizado, você pode ter alguns problemas. Da mesma forma que problemas complexos. Muitas vezes um cara organizado acaba não conseguindo pensar fora da caixa. Aí você pega aquele cara que é um pouco aéreo, que vai sempre tomar uma água, um café, e dá um problema complexo pra ele e daqui a pouco ele vem com uma solução, que não seja a solução definitiva, mas consegue convocar as pessoas e fazer um *brainstorm* pra fazer com que a coisa flua”. (Entrevistado 15)

Em linhas gerais, todos os gerentes se mostraram favoráveis às equipes diversas – utilizando os seus próprios critérios de diversidade –, destacando os benefícios que essa diversidade pode acrescentar ao grupo. Benefícios esses já legitimados pelos autores que aqui temos apresentado. O entrevistado 1 diz não acreditar em um “grupo homogêneo de seres humanos”.

“Eu acho que a (equipe) heterogênea tem mais frutos a dar do que uma equipe homogênea, do ponto de vista de material. Se você conseguir lidar com isso... A equipe homogênea é aquela que se mistura, por isso eu acho que a equipe heterogênea de conhecimento e de perfil é melhor porque se você consegue fazer isso dar liga você monta uma homogeneidade que é peculiar à relação. Não é peculiar ao ser humano. Porque eu acho que não dá pra você montar um grupo homogêneo de seres humanos. Nem é bom, você precisa ter essas

variações. (...) A heterogeneidade é bacana e quase inevitável. A homogeneidade está em você conseguir fazer a liga desse grupo. Não é fácil, mas quando rola...” (Entrevistado 1)

A gerente 9, por sua vez, diz que disciplinas completamente diferentes acabam se anulando, mas ressalta o que Cox e Blake (1991) apregoam: o valor da diversidade como fórmula de resolução de problemas e de adaptação a partir de diferentes soluções.

“A empresa é diversa e as competências também. Quem gosta de financeiro pode não gostar de marketing. São disciplinas completamente diferentes e uma anula a outra porque pra finanças marketing é despesa e marketing acha que finanças limita as oportunidades. Se você tem uma equipe que pensa de uma só forma, como é que eu vou lidar com as pessoas e as disciplinas que hoje estão dentro de uma organização? (...) Muitos não gostam (da diversidade), querem contratar os espelhos deles mesmos. Eu não, gosto de desafio, de contratar pessoas completamente diferentes. Se todo mundo pensa igual, como eu vou sair da caixa? Como vou ter soluções diferentes?” (Entrevistado 9)

Alguns gerentes foram mais enfáticos e destacaram os pontos negativos de equipes não diversas:

“Uma equipe muito retinha, igualzinha, onde todo mundo segue a risca... para o desenvolvimento dos projetos não é muito bom. Fica muito limitada, as pessoas tem de pensar, tem que deixar solto, e a liderança tem que conduzir esse conhecimento, a divergência, o respeito... construir um lucro”. (Entrevistado 1)

“Eu não consigo trabalhar com uma equipe homogênea. Tem que ter sempre alguém que me complemente. Eu conheço algumas das minhas limitações, não conheço todas, devo ter mais um monte. Preciso preencher as lacunas que faltam no meu conhecimento formal, acadêmico, seja no interpessoal, seja no jeito de ser. A diversidade ajuda justamente a preencher isso, complementa”. (Entrevistado 3)

A diversidade das equipes deve ser sempre utilizada em prol do resultado final do projeto. Cabe ao gerente saber trabalhá-las a seu favor, como já vimos, por exemplo, por meio de autores como Thomas Jr. (1990), Cox (1991), Clark, Amundson e Cardy (2002) e Higgs, Plewnia e Ploch (2005).

“A diversidade tem de ser usada a favor do projeto. Se ela for bem trabalhada, ela vai ajudar. Agora se você não souber usá-la ela vai atrapalhar. (...) Na maioria dos casos, a diversidade ajuda o projeto. Só que pra isso funcionar você tem que estar com o trabalho organizado, bem orientado, bem gerenciado, com uma metodologia. Se deixar as coisas sem controle, elas (as diversidades) vão atrapalhar. (...) Eu acredito muito nas soluções criativas, nas inovações. Eu acho que uma equipe diversa sempre vai ajudar. No início, a empresa só tinha engenheiro químico. Pensava que engenheiro químico era igual ao

MacGyver<sup>5</sup>: dá um jeito se tiver de fazer tubulação, elétrica... mas não é bem assim. Com pessoas que já viram outros grupos da ciência, da tecnologia, o trabalho tende a ser melhor. Um dá idéia pro outro... é o que a gente tem hoje, um complementa o outro, evolui mais rápido”. (Entrevistado 2)

“A diversidade é fundamental em uma equipe de projetos, é completamente positivo. Eu trabalhei em um projeto uma vez em que tinham representantes de todas áreas: marketing, engenharia, finanças, rede... se não fosse assim o projeto não saía. (...) É mais rica, mais desafiadora para você fazer a gestão do projeto. (...) A diversidade ajuda se você souber trabalhar isso. É um desafio. Se não souber, ela pode atrapalhar. Tem de tirar das pessoas o que elas têm de bom, tem de estar atento ao que as pessoas têm de bom, ver o que precisam pra se desenvolver”. (Entrevistado 7)

“É mais confortável, dava menos trabalho se todo mundo falasse a mesma linguagem, mas em compensação o resultado ia ser muito mais pobre. É um fato, eu preciso da diversidade. Ela traz as adversidades, mas é só montar um plano de ação para resolver, trabalhar com isso. Eu não abriria mão nunca da diversidade. É a mola, senão você só vai por um lado, não vai ver o todo e aí vai ser o especialista. Se tivesse só gente de Suplly aqui ninguém ia querer saber a melhor negociação com o fornecedor, ia ver quantas caixas cabem no palet, bem quadradona. Ou então, se tivesse só gente do Comercial aqui: “caixa? Esquece, bota 100 dias de estoque aqui que está tudo bem”... não vou ter ruptura nunca. O ponto de equilíbrio é a coisa difícil do mundo, mas a discussão mais rica é quando a gente mistura um monte de gente que pensa diferente”. (Entrevistado 14)

Os entrevistados ressaltaram ainda que equipes diversas ou heterogêneas não são benéficas e produtivas apenas para o projeto em si, mas também para o enriquecimento das pessoas envolvidas no projeto e, principalmente, para o gerente de projeto, que, por ter de lidar com todas elas em momentos diferentes, amplia o seu leque de conhecimentos, por meio do aprendizado. São pontos já destacados por Thomas e Ely (1996), Clark, Amundson e Cardy (2002) e Pereira e Hanashiro (2007).

“A diversidade é importante porque é enriquecedora. Se todo mundo pensa igual, tem o mesmo tipo de raciocínio, você dificilmente vai sair de dentro do quadrado. A diversidade traz um trabalho mais rico, eu tenho certeza. É mais difícil lidar com a diversidade, mas o resultado final é mais positivo. O que faz a beleza do futebol? É você ter um monte de gente gostando de vários times, cada técnico usar uma forma diferente, e é isso que no final traz a riqueza do esporte como um todo. Em projetos não é diferente quando você lida com gente”. (Entrevistado 10)

---

<sup>5</sup> Personagem principal de uma série de aventura da TV americana, exibida no Brasil nos anos 80 e 90. MacGyver era um ex-agente secreto, interpretado pelo ator Richard Dean Anderson. Ele não usava armas e conseguia sempre se livrar de situações periclitantes utilizando soluções improvisadas a partir de seus conhecimentos científicos e de seu poderoso canivete suíço.

“Esse é o grande barato do projeto: você aprende um pouco de cada coisa. Primeiro, tem que ter uma visão holística, entender o que é o projeto, o que precisa pra ele dar certo, onde ele vai chegar. Você entendendo isso, as pessoas que estão ali e como elas podem ajudar, temos duas formas que são complementares: você observar as pessoas, o que elas fizeram, o que elas podem dar. Outra é o próprio interesse das pessoas, que elas mesmas vão dando dicas, sugestões de melhorias no projeto, e você começa a desenvolver”. (Entrevistado 7)

O entrevistado 13 lembra de um ponto não levantado por outros gerentes, mas essencial em projetos: o custo de uma equipe com indivíduos de diferentes graus de experiência e conhecimento. Este fato é referendado por Cox e Blake (1991), que reconhecem o custo como um dos seis setores de uma organização que podem ter seu rendimento positivamente afetado pela gestão da diversidade.

“Eu prefiro trabalhar com uma equipe bem diversa, até pela questão do custo. Quanto mais diversidade de conhecimento e de experiência, mais escala de custo você tem entre as pessoas. (...) Mas tem de ter uma habilidade muito grande para reconhecer as pessoas que tem custo menor, mas tem potencial maior para fazer determinadas coisas do que uma que é mais cara. Às vezes pessoas trabalham em projetos só com seniors. Isso fica caríssimo. Eu prefiro projetos com custo mais aceitáveis, com pessoas que possam fazer trabalhos mais repetitivos, mais braçais. Elas se sujeitam a isso porque estão começando. Para atividades mais simples você precisa de pessoas que tenham um conhecimento menor. Uma equipe homogênea sênior é muito cara, e uma equipe homogênea júnior não entrega projeto. Eu prefiro então usar a heterogeneidade”. (Entrevistado 13)

Diante do que vimos neste item, estabelecemos a proposição de que a experiência acumulada de cada um dos indivíduos de uma equipe de projeto, suas diferentes bagagens – profissional e acadêmica – contribuem para uma maior eficiência desses times, uma vez que diferentes níveis e tipos de conhecimento enriquecem o desenvolvimento de um projeto, seja ele qual for.

#### **4.1.2 Diversidade comportamental**

Nesta categoria, iremos dissertar sobre as diversidades comportamentais, ou de perfis, destacadas pelos entrevistados. A diversidade de comportamento ou de perfil, por ora abordada, é mais abrangente do que a diversidade de conhecimento, oriunda da formação acadêmica ou especialidade profissional, comentada no item 4.1.1. Os sujeitos entrevistados entendem que as características das pessoas são adquiridas e construídas ao longo do tempo, formando sua personalidade. Para tal,

é levada em consideração uma série de fatores. Os conhecimentos – a formação acadêmica e as especialidades profissionais – destacados no item 4.1.1 anterior, neste caso, são apenas mais um ponto entre os tantos que compõem o perfil comportamental de cada indivíduo. Eis um depoimento a esse respeito:

“Tudo na natureza é diferente. Não existem duas coisas iguais. É reconhecer que as coisas são diferentes e que nada em si é completo. Cada objeto vai ter uma característica mais predominante que a outra. Tem muita gente que fala: “todo japonês é igual”... não é! Cada um é cada um. Cada ser é cada ser. Ter a sensibilidade de perceber essas diferenças entre as coisas é você estar sintonizado com esse *insight* da diversidade.” (Entrevistado 3)

Procuraremos mostrar nesta seção como os gerentes de projeto entrevistados enxergam as diversidades de perfil mencionadas por eles próprios dentro de suas equipes de projeto, como elas são construídas, e de que maneira eles lidam diariamente com isso. Podem ser diversidades de inúmeras ordens: culturais, de habilidades, experiências, nível educacional, personalidade, entre outras – como dizem, por exemplo Kirkman, Lowe e Young (1998) e Grant, Graham e Heberling (2001).

A entrevistada 7 concorda com os autores acima e tenta demonstrar que a diversidade entre as pessoas tem vários fatores que devem ser levados em consideração, muito além da diversidade de formação acadêmica e conhecimento.

“Diversidade é muito amplo. Vai desde a formação das pessoas, ao ponto de vista que ela tem sobre as coisas, ao temperamento, forma de trabalhar, a história de cada um. É tudo, não só a formação diferente de cada um. Tem pessoas com a mesma formação que são completamente diferentes. (...) Dentro de uma área, com pessoas com a mesma formação, já tem diversidade. Tem um que fez faculdade com todo esforço, trabalhou a noite, tinha uma família de classe C, D, E. Tem outro que é filhinho de papai, se formou e tá lá porque alguém arrumou emprego. Tem outro que rala pra caramba mesmo tendo uma família rica. Tem outro que está passando por aquilo, mas não está feliz ali. A diversidade está em tudo”. (Entrevistado 7)

O entrevistado 6 também vislumbra a diversidade de forma muito ampla, influenciada por diversas questões. Ele vai ao encontro do que dizem Hanashiro e Queiroz (2005), que enxergam na diversidade uma noção multifacetada.

“São as características diferentes que você encontra nas pessoas, em função do perfil, da formação, das qualidades técnicas, não técnicas, interpessoais (...). Dentro da diversidade técnica você tem perfis diferentes para executar funções, tarefas... Dentro das habilidades

semelhantes você tem também diversidade de perfil interpessoal da pessoa, como ela se posiciona dentro das diversas situações...”. (Entrevistado 6)

Apesar de reconhecer (no item 4.1.1 anterior) a diversidade de formação acadêmica como a mais marcante, o entrevistado 2 ressalta que a diversidade de personalidade é mais difícil de lidar. A entrevista 10, mais adiante, segue pelo mesmo caminho. Indiretamente, ambos referendam o que diz Pelled (1996). A autora critica a abordagem da maioria dos pesquisadores, que fazem uma leitura reducionista da diversidade, não considerando suas múltiplas dimensões, inclusive a de personalidade.

“A diversidade da maneira de ser, de personalidade, é a mais difícil. Os dois querem chegar no mesmo objetivo, mas estão olhando como fazer as coisas de maneira totalmente diferente. Isso me dá mais trabalho. Tem um cara na minha equipe que é bem pessimista, acha que as coisas não vão dar certo, olha os riscos... O outro é bem otimista, tem que baixar a bola, toma cuidado e tal. Os dois quando estão no mesmo projeto dá conflito, apesar dos dois quererem o mesmo resultado. Aí você tem de parar, conversar com a equipe... Eu tento evitar locações problemáticas, alocando cada um para um projeto, evitando o problema. Se não tem jeito, tem de botar os dois juntos, eu fico perto, passo a responsabilidade para o cara que é hierarquicamente superior ao outro. Por exemplo, o cara pessimista é superior. Aí eu converso com ele: “olha, vamos com calma, lembra que cada um tem a maneira de pensar, de trabalhar, tenta se colocar no lugar dele. Tenta usar o que ele tem de diferente para somar para o projeto. Não olha isso como uma característica que vai atrapalhar o projeto...”. (Entrevistado 2)

“A (diversidade) de personalidade é mais difícil. A gente acaba virando um pouco terapeuta, porque você precisa conseguir compreender como são as pessoas pra conseguir ter um estímulo de lidar de forma diferente com cada um, de modo a extrair o que ela tem, o conteúdo. A dificuldade é como atingi-lo pra conseguir trazer isso pra você. Eu brinco que eu psicografo vivo quando faço um projeto. Eu chego e tenho de escutar, entender... No fundo, eu só dou forma ao que as pessoas têm, tudo ali. Está com elas, a gente só tenta dar uma cara, de maneira a fazê-los felizes com o resultado. O maior desafio, como gerente de projetos, é entender primeiro o ser humano”. (Entrevistado 10)

A entrevistada 9 considera que o perfil do indivíduo, diverso por natureza, como estamos vendo, é influenciado pela cultura e pelas experiências acumuladas ao longo da vida, que incluem, também, a formação acadêmica, como já vimos, entre outros fatores. Nada mais é do que a comprovação da evolução do conceito de diversidade, que Thomas Jr. (1990), Nkomo e Cox (1999) e Carrell, Tracey e Sigler (2006) reconhecem, cada um ao seu tempo.

“São as diferenças de cultura, o *background* que cada um carrega. A formação acadêmica e a experiência são as duas coisas que cada um carrega. Se você conhece isso e a gente consegue entender de onde você vem, qual é a sua capacidade técnica, o que você aprendeu como experiência, eu posso somar. (...) O maior desafio é: lidar com pessoas que não tiveram oportunidade de acesso, de educação. Cada um tem o seu valor, sabe o seu pedaço. O grande desafio é conseguir fazer uma liderança de tirar o que cada um tem de bom sobre cada assunto. E cada um ter o respeito de ouvir o outro e aprender com ele. Independente da formação técnica e dos valores, tem alguma coisa que você agrega pra alguém. Se cada um é específico dentro de uma atividade ou de uma rotina, alguma coisa nova pelo menos eu vou aprender com você. Lidar com isso é o grande desafio. E como você motiva esse grupo tão diferente? Através do conhecimento e do *background* de cada um (...). Conhecendo cada um você consegue extrair o que cada um tem de bom, fazer com que eles compartilhem isso, e aí fazer a equipe, com essa diversidade, dar resultado. Se você consegue fazer isso, tem essa habilidade, dá muito resultado. Cada um sabe e carrega um *background* diferente”. (Entrevistado 9)

A entrevistada 9 prossegue dizendo que trabalhar de forma positiva com as diversidades é o grande desafio contemporâneo do gerente de projetos. Ela compartilha a mesma linha de pensamento de Cox e Blake (1991) e Dadfar e Gustavsson (1992). Os dois primeiros vêem a diversidade como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. Os segundos, a consideram um ativo da companhia.

“Lidar com diferentes é o fator crítico de sucesso de qualquer profissional e de qualquer empresa. Tentar fazer qualquer resultado com pessoas que pensam completamente diferente é o grande desafio. Entrando no que as empresas esperam dos profissionais daqui pra frente, eu acho que diversidade vai ser a palavra do momento. (...) o grande Q da questão, que é mais predominante, importante, é fazer com que pessoas com formações e valores diferentes trabalhem essas competências e habilidades.” (Entrevistado 9)

O gerente de projetos 5, por sua vez, reconhece que a diversidade de perfil vai estar sempre presente em qualquer projeto. É a multidimensionalidade do conceito de diversidade apreendida por Nkomo e Cox (1999):

“Ninguém é igual a ninguém. Você está aqui comigo raciocinando de um jeito, e tem uma outra história, uma outra criação. E tudo isso tem como consequência o seu jeito de trabalho. Então se nenhuma pessoa é igual, todas são diversas. Eu já parto do princípio que todo mundo tem pensamentos diferentes e objetivos diferentes. Cada um é de um jeito, então, sempre vai ter diversidade”. (Entrevistado 5)

No item 4.1.1 anterior mostramos que os gerentes de projetos procuram utilizar os diferentes conhecimentos, ou, mais especificamente, as diferentes especialidades profissionais e formações acadêmicas dos membros de suas equipes de forma complementar, de maneira que as diferentes responsabilidades,

juntas, façam o sucesso de um projeto como um todo. Com as diversidades comportamentais, ou de perfil, não é muito diferente. É o conceito de quebracabeça cunhado por Schneider e Northcraft (1999). As peças diferentes e separadas, quando juntas, formam um time coeso e uniforme.

Os gerentes demonstraram que, com uma equipe diversa, conseguem atingir uma maior completude. A grande questão é como lidar com essa diversidade. É a combinação que Higgs, Plewnia e Ploch (2005) se referem, e o que Thomas Jr. (1990) diz sobre a utilização do potencial de cada um. Os entrevistados 6, 10 e 13 dão suas opiniões a esse respeito:

“Quando você vai lidar com cada pessoa, você busca saber como você pode trabalhar com cada pessoa de forma que ela possa trazer o melhor rendimento pra você em função do perfil dela. Aí você vai começar a ver como a diversidade vai interagir entre elas, se a diversidade delas pode complicar o seu projeto... (...) Tem de ser identificado também como esses perfis se completam em prol do escopo do seu projeto, do resultado final, prazo.... Tem uns que trabalham melhor com prazo apertado. Você tem de gerenciar isso. Tem gente que quer buscar o “estado da arte” num projeto. Isso acontece em tecnologia com pessoas muito técnicas que querem a melhor solução. (Entrevistado 6)

“Você lidar com várias pessoas de várias áreas, mas com características pessoais diferentes e você conseguir administrar isso... É inerente ao ser humano ter de lidar com a diversidade natural das pessoas (...). Quando você lida com gerentes de projeto, o grande desafio é você conseguir trazer pessoas de diferentes características pessoais e formas diferentes de trabalhar pra dentro de um mesmo compromisso que é entender que aquele projeto pertence a todos (...) não só característica pessoal, como a própria diversidade do dia-a-dia de cada um”. (Entrevistado 10)

“O maior desafio de um gerente de projeto é lidar com a diversidade: de opiniões, de culturas, de raça, de comportamento, de interesse que as pessoas têm. Dentro de um projeto, as pessoas têm seus interesses particulares, das áreas da empresa, da característica da própria cultura da pessoa, da formação que ele tem: um mais focado em tecnologia, outro em processo, um mais objetivo... Saber lidar com esses interesses de todas as partes é o maior desafio. Não existe escolha para um gerente de projeto. (...) Você consegue estabelecer uma comunicação com todos de uma forma que todos possam participar dentro do compromisso que cada um tem dentro do projeto, do papel que cada um tem de desempenhar. (...) O gerente de projeto tem de tentar buscar o melhor de cada um. É a diversidade de personalidade e de interesse que cada um tem no projeto”. (Entrevistado 13)

Na mesma linha de pensamento, a entrevistada 7 destaca a importância de delegar diferentes atividades para diferentes perfis dentro de uma mesma equipe. Dessa forma, é possível extrair o que cada um tem de melhor:

“Elas (os membros da equipe de projeto) vão render bem, vão ter atividades compatíveis com elas. Por exemplo, com a Ana eu gastava menos tempo passando tecnicamente o projeto, o que precisava ser feito, qual o objetivo. Eu gastava mais tempo ajudando ela se desenvolver, como lidar com pessoas, como pedir... postura de um PMO, porque ela não tinha experiência nisso. Já o Alessandro tinha outra formação. Eu gastava mais tempo explicando as coisas para que ele pudesse desenvolver o trabalho. Ele não estava no patamar da Ana tecnicamente, então eu dava atividades pra que tivesse um desafio pra ele, conhecer alguma coisa nova... mas que usasse o que ele sabia porque senão ia mexer com a auto-estima dele (...) Era mostrar que ele podia render tanto quanto os outros, mas em atividades diferentes”. (Entrevistado 7)

Para trabalhar com diversos tipos de perfis, o entrevistado 15 faz uma reflexão parecida com a da gerente 7, e afirma que é importante conhecer em detalhes cada um dos membros do seu time de projetos. Esses detalhes, no entanto, são percebidos de forma paulatina, pois são as diversidades de baixa visibilidade que Pelled (1996) cita. Demandam tempo e convivência para serem compreendidas e gerenciadas.

“(A diversidade) faz com que cada pessoa seja de um jeito, cada pessoa tem o seu modo de agir, de se comportar, no ambiente familiar ou profissional e isso faz com que cada pessoa tenha uma característica intrínseca e a gente acaba convivendo com isso a todo tempo. Não há como descartar essa questão. (...) O que ela carrega de bagagem, o que ela tem a oferecer (...), o próprio conhecimento tácito da pessoa, a escola, o ambiente familiar, a cultura, a criação (...) é perfil da pessoa. O que acontece... muitas vezes você trabalha numa equipe de projeto e pra estabelecer um critério de meritocracia você fala que vai dar um prêmio em dinheiro, mas muito provavelmente aquela pessoa entende que o prêmio em dinheiro não é tão importante. Talvez então você tenha de identificar o que essa pessoa traz como bagagem, ou talvez uma aproximação maior: “olha, estamos estabelecendo um critério de meritocracia, temos os seguintes bônus a oferecer, como podemos trabalhar isso e o que você vê como mais chamativo para essa questão?”. É conhecer o perfil de cada um, é trabalhar isso e fazer com que isso funcione a seu favor.” (Entrevistado 15)

O entrevistado 1 tem o mesmo raciocínio do entrevistado 15:

“A cabeça das pessoas é a matéria prima. Ela não é um produto acabado. (...). Ela tem uma capacidade, um conhecimento, e você tem que tirar dessa característica dela o melhor que ela pode fazer. Então, o equilíbrio de todas essas diferenças é o que eu, como gestor de projetos, tento fazer primeiro, até mesmo antes de você compor, definir uma metodologia, você tem de conhecer o que você tem em mãos, qual é essa matéria prima que você tem em mãos. Você tem que conhecer realmente as pessoas, profundamente, esse grupo de trabalho, de preferência antes de começar a trabalhar”. (Entrevistado 1).

De uma forma ou de outra, procuramos ilustrar, no final da categoria 4.1.1, de que maneira os gerentes de projetos conseguem tirar proveito da diversidade de conhecimento das suas equipes, apresentando os argumentos dos entrevistados quanto aos benefícios das equipes diversas em conhecimento. Cada um a sua maneira deixou claro que as equipes diversas são mais ricas, tanto para o projeto, quanto para o aprendizado individual dos envolvidos. A principal questão destacada foi à complementaridade de conhecimento que os indivíduos de perfis diferentes podem oferecer.

Neste final do item 4.1.2 que ora se apresenta, pretendemos fazer o mesmo, mostrando os pontos positivos da diversidade, neste caso, comportamental, que, conforme já vimos, aumenta a criatividade e as inovações (COX, 1991; GOVENDO, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005, 2006; HIGGS; PLEWNIA; PLOCH, 2005; SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999). O entrevistado 6 a seguir prefere citar os aspectos negativos dos grupos homogêneos:

“Se todos tiverem as mesmas opiniões num projeto, pensarem muito parecido você acaba deixando passar alguma coisa. Você desafiar, questionar uma opinião é positivo. Eu tenho uma posição de gerente funcional e assumo a posição de gerente de projetos em algumas iniciativas, mas não tenho uma equipe funcional. Eu exponho tudo para que seja visto por outras áreas. E essa diversidade, um outro perfil analisando a mesma situação... as pessoas enxergam coisas diferentes. Isso gera um resultado melhor para o projeto (...) A diversidade é muito benéfica para um projeto. Se todas as pessoas tivessem as mesmas características não seria ideal para o projeto. Ela é difícil de lidar, mas no geral traz uma soma positiva”. (Entrevistado 6)

Os gerentes entrevistados ressaltaram, no entanto, que a diversidade da equipe deve ser usada em benefício do resultado final do projeto, o que não é fácil de obter: requer habilidade do gerente de projeto. O gerente 5 a seguir fala dos conflitos que uma equipe diversa pode trazer. Pelled (1996) diz que a diversidade de um grupo tem influência direta nos conflitos que possam vir a ocorrer – quanto maior o grau de diversidade, maior será a sua influência nos conflitos internos. No mesmo trecho, o entrevistado 5 reforça a idéia de que projetos mais complexos e de maior tempo de duração requerem uma equipe mais diversa, heterogênea, tese que é defendida por Schneider e Northcraft (1999), e também por Higgs, Plewnia e Ploch (2005).

“É importante ter cabeças novas, diferentes, por mais que no início o conflito seja muito maior, depois você consegue um resultado melhor. E eu só consigo pensar isso hoje porque você vai se conhecendo melhor. Da mesma forma que o grupo é de um jeito diferente, você também é. Você reage a determinadas pessoas de um jeito e a outras de outro. É difícil você reagir bem em um primeiro momento a pessoas diferentes de você. Tem que se acostumar... relutando, entender que você erra bastante na forma de se posicionar, que você tem de se posicionar pra determinadas pessoas de um jeito e pra outras de outro, pra gerar confiança nelas, e isso demora um tempo, demanda conversa, muito trabalho pra equipe começar a rodar, produzir. A equipe não vai entrar e sair jogando. Vai entrar, bater cabeça, vai errar, mas depois tem um resultado melhor. (...) Eu já trabalhei em projetos que ter pessoas parecidas com você é positivo porque o trabalho acaba fluindo mais rápido, mas não necessariamente o resultado é melhor do que se as pessoas fossem diferentes. Talvez no início você tem mais trabalho, até pra entender como são as pessoas, como elas funcionam, pra tentar chegar no resultado, mas ter cabeças diferentes dentro da sua equipe é sempre positivo.” (Entrevistado 5).

Por fim, a complementaridade dos indivíduos utilizada em prol do projeto, já citada e referendada por diversos autores nos itens 4.1.1 e 4.1.2 (COX, 1991; GOVENDO, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005, 2006; HIGGS; PLEWNIA; PLOCH, 2005; SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999; THOMAS JR., 1990), é novamente lembrada pelos entrevistados, quando reforçam a importância de se trabalhar com uma equipe diversa, que, de acordo com os entrevistados a seguir, possibilita um número maior de soluções, inovações e novas formas de pensamento.

“Perfis diferentes, diversificados, se completam. Se fossem todos técnicos o projeto ia sair maravilhoso, ou talvez nem saísse porque eles iam querer a melhor solução do mundo, iam querer chegar à lua, mas talvez não saísse porque você tem um prazo pra cumprir e tem um custo, senão você não vende esse projeto pro cliente. Tem de ter um controlador, analítico, e não só o visionário, o especialista técnico. E a beleza de um projeto é você saber lidar com isso”. (Entrevistado 6)

“Você tem de ter pessoas certas para os lugares certos. Tem que ter pedreiro, por exemplo. Quem vai botar a parede em pé? Eu não vou conseguir. Vou fazer outras coisas. Cada um tem o seu valor. A questão da diversidade é muito nesse sentido. Essa pessoa que é diferente da outra vai ter uma performance melhor numa coisa que a outra não vai ter. Tem pessoas que se comunicam bem, outras nem tanto, mas em compensação tem um poder de concentração maior. Da mesma forma o estudo: se você precisa em um ambiente de pessoas com um nível menor, mas que produzam atividades importantes para o projeto, você tem de ter essa pessoa”. (Entrevistado 5)

“É melhor porque você vê o mesmo problema por vários prismas, várias perspectivas. São impressionantes os pontos de integração que a

gente nunca se coloca. Seu problema é sempre muito grande e você só vê aquilo por aquela caixa, fechadinho”. (Entrevistado 14)

A leitura das análises e discussões das categorias apresentadas nos itens 4.1.1 e 4.1.2 nos mostra que, independente dos tipos de diversidade destacados pelos entrevistados, os gerentes sinalizaram sempre a complementaridade que as diversidades dos membros de uma equipe ou time de projeto proporcionam. Os entrevistados também destacaram a importância de se conhecer cada indivíduo de sua equipe, de maneira que se possa atribuir responsabilidades e tarefas para cada um de acordo com suas diversas formações e perfis.

Diante do exposto, estabelece-se a seguinte proposição: o conhecimento das competências, habilidades e atitudes individuais, e do perfil comportamental de cada membro da equipe contribui para uma efetiva alocação às tarefas em um projeto.

## **4.2**

### **Fatores atenuantes da diversidade em equipes de projetos**

As duas categorias a seguir emergiram como os fatores mais importantes para atenuar as diversidades abordadas nos itens 4.1.1 e 4.1.2. Os entrevistados consideram que, para trabalhar com as diversidades por ora apresentadas o gerente precisa ter uma série de características que o habilitam a exercer a função com eficiência. Ademais, os entrevistados consideraram a comunicação como fundamental para lidar com as diferenças mostradas até aqui. As duas categorias serão vistas a seguir.

#### **4.2.1**

##### **A formação do gerente de projetos**

“Quase tudo na vida é um projeto. Se você sai de casa para buscar um objetivo e no final do dia você realizou, é que você projetou, você planejou aquele dia, e se você concluiu, você foi bem sucedido. Se você saiu de casa e falou “deixa a vida me levar, vou pegar o carro, vou sair... o que acontecer no dia eu estou fazendo...” então você não está sabendo planejar o seu dia, está executando as atividades só por rotina. A partir do momento em que você passa a planejar tudo o que você faz, tudo na sua vida se torna um projeto”. (Entrevistado 13)

Esta categoria apresenta os principais argumentos dos entrevistados quanto às habilidades e características particulares a um gerente de projetos, como a necessidade de uma formação generalista e o senso de liderança. Procuraremos demonstrar aqui uma visão geral do pensamento dos sujeitos pesquisados acerca do tema, traçando um paralelo com a teoria já apresentada e sobejamente comentada no capítulo 2. *Ab ovo*, é importante que as opiniões a seguir descritas sejam encaradas como um “conjunto de significados”, como nos ensina Marton (1981, 1986), ao invés de enxergadas particularmente de forma isolada.

O entrevistado 1 abre este capítulo 4.2.1 com uma interessante comparação:

“O trabalho do gerente (de projetos) assemelha-se muito com o do regente de uma orquestra sinfônica e a semelhança se dá até mesmo na construção da palavra: é só alternar de lugar as letras ‘g’ e ‘r’”. (Entrevistado 1).

Tanto o gerente de projetos quanto o regente de uma orquestra têm de lidar com a questão da diversidade dentro de sua equipe. Enquanto o gerente de projetos lida com pessoas com um nível de conhecimento diverso, culturas diferentes, formações acadêmicas e experiências profissionais das mais variadas, o regente tem de coordenar vários especialistas diferentes, cada um com o seu instrumento musical específico, suas peculiaridades e idiosincrasias. Ainda traçando um paralelo entre as duas categorias profissionais, o entrevistado 1 ressalva que ambos têm de manter a harmonia (no caso do regente, literalmente), ambos têm de cumprir uma pauta previamente combinada, ambos seguem uma metodologia específica e, por fim, ambos trabalham com uma missão em comum: assegurar que o projeto sob a sua responsabilidade seja bem-sucedido.

Meredith e Mantel (2000) destacam essa visão holística que o gerente de projeto deve ter, com capacidade de transitar entre os vários temas de uma organização. Seguindo essa linha de pensamento, o entrevistado 1, em dois momentos distintos, reforça a importância do gerente de projetos ser uma figura generalista, multidisciplinar, que trafegue por todas as áreas do conhecimento. Deve estar atento também à diversidade à sua volta e, sobretudo, preocupado com as pessoas:

“Você tem de ser um generalista. Na verdade, tem de ser especializado em generalidades. Eu acho que eu não conheço profundamente mais nada, mas sei falar com todos, sei dialogar com todos, sei respeitar a idéia de todos, assumir a minha ignorância,

desconhecimento de alguma coisa (...) Para ser um bom gerente de projeto ele tem de saber lidar com as diversidades que estão em volta dele. Por isso que é importante o fator humano. Quando a pessoa pega uma metodologia fechada, especificada, com seus instrumentos e começa a usar só isso e esquece o lado humano, a tendência do projeto não dar certo é tão grande quanto qualquer outra que não tenha usado metodologia nenhuma e esteja só no papo”. (Entrevistado 1)

“(Um bom gerente de projetos) É um cara que tem conhecimento de negócio (...) Conhecimento da relação humana. Tem que ter um trato humano, um bom relacionamento, tem que ter empatia, lidar com nuances de ser humano (...) Tem que ter boa comunicação, tanto com sua equipe, com os clientes, seus superiores... É esse equilíbrio mesmo. A palavra diversidade é bem apropriada. É lidar bem com todas essas diversidades (...) Um bom gerente de projeto consegue equilibrar todas essas diferenças, de todas as suas escalas, e consegue conduzir com conhecimento a execução de um projeto que tenha início, meio e fim”. (Entrevistado 1)

O entrevistado 6 concorda com o entrevistado 1 e vai um pouco mais além ao considerar que o gerente de projeto não pode ser muito técnico, sob o risco de deixar de lado a gestão do projeto em si, situação também lembrada pelo entrevistado 2. Ambos corroboram as afirmações de Maximiano (1988), que valoriza as habilidades comportamentais e de relacionamento de um gerente de projetos.

“Existe um conceito que o gerente de projeto é um generalista. E isso faz muito sentido. É muito mais importante que ele saiba lidar com as pessoas e com as necessidades do projeto, porque se ele tentar resolver alguma coisa ele mesmo não vai estar gerenciando, fazendo a gestão do projeto (...) Ele pode até ser um técnico e ter uma percepção muito desenvolvida na questão interpessoal, mas em geral (...) o cara que é muito técnico vai desenhar um projeto tecnicamente muito bom, vai focar nos aspectos técnicos, mas vai deixar a desejar em outras questões, principalmente em relação à equipe (...) O gerente de projeto vai ter uma visão de todas as atividades que compõe aquele projeto, uma visão muito mais multidisciplinar em relação ao gerente funcional, que é praticamente uma única disciplina, uma única visão”. (Entrevistado 6)

“Um bom gerente tem de abrir mão de olhar a parte técnica. Eu hoje quase não olho a parte técnica. Tem de ver o dia-a-dia e garantir o funcionamento da equipe. Eu me preocupo que todos estejam rendendo bem. Se (alguém) está com problema eu vou analisar. Agora, na área de engenharia, em todas as áreas... você não pode botar um engenheiro pra gerenciar uma agência de propaganda. Tem de ter um mínimo possível de conhecimento”. (Entrevistado 2)

O entrevistado 5, que admite ser um técnico, reconhece essa dificuldade:

“Eu sou um técnico e tenho essa dificuldade de me adaptar. Isso é maturidade. Tem situações que eu consigo conciliar e outras não. Você começa a se policiar mais a partir do momento em que você sabe que é técnico. Você tem de ter a reflexão que você é técnico e se conhecer e se colocar em função disso. Mas é uma dificuldade. Um

ponto difícil. Como gerente de projeto, você tem de ir a todos os níveis hierárquicos de um projeto... Eu falo com o presidente e falo com o peão de obra. É difícil, não é fácil... E eu particularmente tenho mais facilidade de falar com o peão de obra... Com o presidente você tem de imaginar o que ele está pensando, qual a história dele... Essa mutação constante é difícil. Não é fácil, mas é treino. O técnico vai conseguir mas tem de treinar mais do que um cara que sempre fez isso, na vida pessoal, na escola. Já o contrário depende do projeto: as pessoas mais generalistas precisam de um apoio técnico forte do lado delas. (...) Tem de saber gerir pessoas. É fato. Se você não se dá bem com as pessoas você vai gerir a si próprio. Tem de saber conversar, ouvir (...), entender a cabeça de cada um e, principalmente, a sua". (Entrevistado 5)

Engenheiro civil de formação e técnico assumido, assim como o entrevistado 5, o entrevistado 8 considera que o conhecimento técnico deve ter maior peso na ocasião da escolha de um gerente de projetos. É uma opinião diferente da maioria dos entrevistados.

"Tem de ter conhecimento do assunto... muito mais, por exemplo, do que comunicação com os colegas de trabalho. A minha área é técnica, eu não quero um sujeito pra fazer propaganda. Como eu sou da área técnica eu dou mais ênfase a área técnica (...) Um bom gerente de projeto é um sujeito que tenha um conhecimento técnico bastante bom. (...) Mas ele não pode se dissociar da realidade, tem de ter um mínimo de sensibilidade. (...) Tem pessoas que nunca vão ter um relacionamento fácil com outras pessoas pois está no DNA deles. Você tem de aceitar as pessoas, entender o lado das pessoas. (...) No início da carreira ele pode até não ter conhecimento técnico... logo depois ele tem de ter conhecimento técnico. O sujeito não pode dizer uma bobagem, tem de ter uma noção, pode não acertar no alvo, mas tem que tá ali no entorno" (Entrevistado 8)

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) reconhecem que o gerente de projetos, além de habilidades pessoais, deve ter um conjunto de características entre as quais está relacionado o conhecimento técnico acerca do tema. Amorim e Martins (2007) consideram o conhecimento técnico fundamental, utilizado até mesmo como uma forma de conquistar a confiança do grupo. A entrevistada 9, por sua vez, inicialmente considera que o ideal seria uma figura híbrida entre as duas coisas, um gerente especialista e generalista ao mesmo tempo. Ao final da entrevista, no entanto, a própria entrevistada admite a necessidade de um conhecimento mais abrangente:

"O nosso desafio como gerente é ser generalista especialista. É a mosca branca, como eu chamo. Se você consegue ter uma visão generalista e ser especialista, você consegue fazer muita coisa, porque esse perfil é paradoxal, nem todo mundo consegue. Se você é muito generalista, falta foco, vontade pra ser especialista. Quem geralmente faz projeto quer ver resultado rápido, quem é específico não, tem de

garantir o processo, a rotina, não trabalha por projeto. Todos os gerentes hoje têm de ter habilidades de especialista em qualquer assunto. (...) É fundamental o gerente de projetos entender de cada coisa. Não necessariamente ter uma formação generalista, mas tem que ter um conhecimento generalista. Você fazer um projeto dentro de um só prisma é ruim, tanto pra organização quanto para o projeto.” (Entrevistado 9)

A entrevistada 10, uma experiente gerente de projetos que gerencia todos os projetos de um grande banco privado nacional, também segue a linha da gerente 9: é preciso haver um equilíbrio entre a capacidade generalista do profissional e o seu conteúdo técnico.

“É um equilíbrio. Ele não necessariamente tem que ser um generalista, você vai adquirindo com o tempo. Você vai aprendendo a lidar com a diversidade de informação, até porque com o tempo vai vencendo as etapas e aí é importante o gerente de projetos ter a humildade de entender que não conhece pra aprender (...). Tem de ter uma curiosidade, tem de conseguir conviver com as diferenças de maneira muita rápida e ágil”. (Entrevistado 10)

A posição generalista do gerente de projetos – reforçada em maior ou menor grau pelos entrevistados 1, 2, 5, 6, 9 e 10 e já observada por Meredith e Mantel (2000) e Kerzner (1979), entre outros – é vista também pela entrevistada 7, mas expressada de outra forma. Segundo a entrevistada, o importante é a “visão do todo”, expressão igualmente utilizada pelo entrevistado 15, que, no entanto, reconhece que o gerente de projetos, por ser generalista, pode acabar tendo de recorrer a outras fontes.

“Ele tem de ter a visão do todo pra definir bem o escopo do projeto, mapear os riscos, impactos... Tem de ter um excelente relacional, porque depende de outras áreas e pessoas, e um poder de negociação feroz. (...) Tem de agir como um facilitador. Você não pode ir lá só pra cobrar. Eu vi isso muitas vezes: a área não faz, não tá nem aí. Você só vai lá cobrar. Não pode ser feito assim. As pessoas têm de participar, você tem de ser um facilitador, elas (as outras áreas) se sentem parte daquilo, elas sabem que você está lá pra ajudar. É uma postura muito mais de facilitador do que de cobrador”. (Entrevistado 7)

“Eu convivi com pessoas que fizeram curso pra ser PMP e aprenderam todas as ferramentas, tudo, mas eram péssimas gerentes de projeto, não entendem do negócio, não sabem fazer uma abordagem com as pessoas, envolver, construir alguma coisa junto... acaba sendo um cara chato, com um caderninho debaixo do braço fazendo um check-list. O básico (das ferramentas de gerenciamento de projetos) se aplica, fazer uma WBS<sup>6</sup>, definir bem o escopo, saber o

<sup>6</sup> WBS (Work Breakdown Structure, em inglês) ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto, em português) é o “processo de subdivisão das principais *entregas* do projeto e do *trabalho* do projeto em *componentes* menores e mais facilmente gerenciáveis” (PMBOK, 2004, p.373).

caminho crítico, mas você não pode virar escravo de ferramenta... As pessoas perdem a noção. Tem pessoas que são muito técnicas e são excelentes gerentes de projeto. Tem perfil, tem visão do todo. Quem não tem visão não pode ser gerente de projeto. O básico é olhar o projeto como um todo. Você vai até trabalhar fase a fase, etapa a etapa, mas tem de entender o que é aquele projeto. (...) Ele tem de ser um generalista. O que não impede dele ter algum conhecimento muito específico. É muito mais a questão de abordagem, de visão todo, do que ele ser superficial em tudo... Não é isso. Mas tem de ter uma visão do todo. O gerente de projeto sem visão é muito difícil trabalhar, não consegue entender, trazer soluções”. (Entrevistado 7)

“O gerente de projeto precisa realmente ter a visão do todo. Mas com certeza vai chegar um momento em que você vai ter de recorrer à opinião especializada de pessoas que detêm um determinado conhecimento. Você tem de ter um time diverso. Precisa ter as peças arrumadas no tabuleiro para que, a partir desse momento, consiga ter o melhor resultado daquelas pessoas que estão desempenhando o trabalho e você conseguir fazer com que as pessoas permaneçam motivadas e contribuindo para o todo.” (Entrevistado 15)

O entrevistado 12 concorda com o gerente 15 quanto ao fato de muitas vezes ter de recorrer a opiniões de especialistas da equipe. Para isso, ele ressalta a importância de se ter um bom relacionamento e trânsito entre as pessoas. Essa capacidade de flexibilização e construção de alianças entre pessoas de dentro e fora da equipe é referendada por Sbragia (1985), Maximiano (1988) e Kerzner (2002), e também por Donaire (1981). O entrevistado 12 adiante confirma a importância:

“Você não precisa ser o cara que sabe daquele assunto. Precisa saber quem é o cara da sua equipe que sabe daquele assunto, tem de identificar quem pode te ajudar em determinado momento, quem pode te atrapalhar. Identificar o problema, analisar as opções e ver quem melhor se encaixa pra dar a solução (...) Relacionamento é o segredo do gerente de projeto. Não é conhecimento técnico, não é o conhecimento metodológico, não é o PMBOK, não é nada disso. Você pode ser um espetacular gerente de projeto em qualquer empresa através de relacionamento.” (Entrevistado 12)

O relacionamento é uma característica fundamental citada praticamente por todos os gerentes de projetos entrevistados. Sem um bom relacionamento, o gerente dificilmente consegue facilitar e costurar as alianças necessárias para o sucesso de um projeto. O entrevistado reconhece que o papel do gerente de projetos é “atenuar a diversidade”:

“O papel do gerente de projeto é conseguir que as pessoas dêem a contribuição delas. Ele tem de catalisar isso, agir como um facilitador. Tem de se relacionar bem com as pessoas, estimular elas a falarem, a contribuir. Um se posicionam mais facilmente, outras mais difícil. É facilitar para que elas dêem a contribuição delas. (...) Se for muito especialista ele não consegue fazer o papel de facilitador, de

catalisador (...) Um bom comunicador, um cara que facilita as coisas, que não cria problema, que busca soluções. Muito menos do que controlador, ele tem de ser um bom vendedor, trazer as pessoas pra ele, estimular as pessoas a fazerem o que tem de ser feito. O papel dele é justamente atenuar a questão da diversidade e usar a diversidade para o lado bom, que são as experiências diferentes”. (Entrevistado 11)

“Você tem de ser um facilitador de todas as ações, um coaching, identificar... porque as pessoas são seres humanos e passíveis de erro, são passíveis de chegar um dia com o moral baixo, aconteceu algum problema em casa ou no trajeto. Então o dia-a-dia te empurra pra fora disso, mas com o passar do tempo você vai adquirindo algumas características que permitam essa aproximação maior, e se você não o fizer você vai ter cada vez mais a equipe distante e, com isso, você ficará cada vez mais distante do seu objetivo”. (Entrevistado 15)

Os gerentes de projeto têm de liderar não apenas as suas próprias equipes, mas também funcionários de outras áreas, dependendo da estrutura organizacional da empresa, e, muito provavelmente, pessoas de fora da empresa, pertencentes a companhias terceirizadas e parceiros de negócio.

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) lembram que um gerente de projetos deve ter um bom poder de influência diante de sua equipe e até mesmo da própria empresa, de forma que consiga os recursos e forças necessários para a execução do seu projeto.

Essa influência do gerente de projetos, citada por Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986), é, segundo diversos autores (AMORIM; MARTINS, 2007; BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 2004; LEE-KELLEY, 2002; ROBBINS, 1999; STOGDILL, 1950; YUKL, 1989), a característica principal da liderança: influenciar as pessoas.

Essa necessidade de influenciar pessoas impõe ao gerente de projetos a característica da liderança, observada de forma espontânea por grande parte dos entrevistados. O entrevistado 13, por exemplo, diz que a liderança é condição *sine qua non* do cargo: “Se não for líder não pode ser gerente de projeto. Tem de ser líder, senão como ele vai liderar pessoas para um objetivo comum?”. A seguir, veremos trechos que corroboram a afirmação do gerente 13:

“Se você conseguir criar uma empatia, uma confiança no grupo, você consegue levar esse grupo para onde você quiser, porque as pessoas sabem que o que você falou você vai cumprir. Não tenha a menor dúvida. Quando juntar essa cola de diversidade... No final, estamos falando de liderança. Se juntar tudo isso, no final são as características de um líder. O gerente de projeto tem de ser um líder, ele está

liderando, conduzindo uma série de pessoas para um caminho, um destino. Todo líder tem de ser confiável, tem de saber de comunicar, é outra característica importante. Tem de saber lidar com as diversidades, tem de enxergar as pessoas. Ele não está enxergando um número, ele enxerga a pessoa. Estamos falando de liderança. O gerente de projeto tem de ser um líder (...) Ser um bom comunicador. Conhecer as pessoas...” (Entrevistado 3)

“Se ele não tiver liderança, ele não consegue levar, vai ser engolido. Você tem de conquistar um a um pra começar a ser respeitado. É a confiança. Você tem de conhecer o que cada um está fazendo. Quando você começa a discutir no palavreado dele, começa a facilitar o trabalho dele através do seu poder de relacionamento, você começa a ser muito pra ele e ele começa a te olhar de forma diferente. Tem de ter transparência, parceria, virar a noite quando for preciso. Se não sirvo pra aquele problema, sirvo pra trazer o café, comprar o lanche... É se relacionar bem (...), administrar os conflitos que tem em volta, de vaidade, dinheiro... Mediar a situação. Tem de ser o mais centralizado possível, porque é o cara que mais sofre pressão. Tem de fazer um trabalho de relacionamento honesto, desde o diretor até o cara que serve o café.” (Entrevistado 12)

“É ter uma noção de liderança, ter um comportamento que inspire a equipe, ser amigo da equipe, entender o problema, tentar ajudar, pensar na equipe em primeiro lugar e no faturamento e no resultado em segundo. O líder não pode ser o premiado: tire os louros da sua cabeça e coloque na da equipe. (...) Todo mundo tem que acreditar em você, tem de passar confiança: “com esse gerente aqui vai realmente crescer quem tiver méritos, e ele está fazendo de tudo para a equipe evoluir””. (Entrevistado 2)

“O líder ideal é aquele que transmite confiança, se comunica com todos os funcionários e terceirizados de forma que as pessoas enxerguem que ele vai fazer o projeto andar. Tem de ser a referência do projeto no sentido de ele se comportar de maneira que as pessoas confiem nele para tocar o projeto até o final. As características (de um líder) são as mesmas de um gerente de projeto. Ele precisa se comunicar bem, lidar bem com pessoas, ter poder de influência muito grande. Eu tenho de falar do projeto e as pessoas ouvirem e sentirem vontade de entrar no projeto de qualquer maneira. É vender, entusiasmar, motivar pro negócio andar. Se não for um líder, vai ter dificuldade, vai ter de se impor de algum jeito”. (Entrevistado 5)

O gerente 6 não admite a necessidade de liderança logo de início, mas, no decorrer da entrevista, ele acaba se contradizendo, afirmando que o gerente de projeto “tem de exercer a liderança”. São dois momentos distintos, transcritos a seguir:

“Ele não tem de ser um líder, tem de ser um gerente. É bom que ele seja um líder, um líder talvez exerça melhor a função do que uma pessoa que não tenha um perfil de liderança tão forte, mas não tem de ser um líder. (...) Ele é o gestor do projeto, que está comandando as atividades. É bom que ele seja um líder, mas não é condição necessária (...) ele tem de desenvolver as características de um gerente de projeto. Um gerente de projeto pode fazer um projeto acontecer

sem ser um líder, mas vai ser um melhor gerente de projeto se tiver esse perfil de liderança”. (Entrevistado 6)

“O gerente de projeto tem de exercer a liderança, a gerência, num ambiente onde ele não tem o reporte dessas pessoas. Ele tem de se fazer ouvir, impor a liderança porque não é uma liderança funcional. (...) Porque as pessoas que estão no projeto não necessariamente estão só nesses. Elas fazem outras atividades funcionais, trabalham em outros projetos. Então ele acaba perdendo o comprometimento, o controle”. (Entrevistado 6)

O papel do líder, como já vimos, é, prioritariamente, o de influenciar os outros (AMORIM; MARTINS, 2007; BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 2004; LEE-KELLEY, 2002; ROBBINS, 1999; STOGDILL, 1950; YUKL, 1989), justamente conforme relata a entrevistada 10. Os entrevistados 11 e 14, por sua vez, lembram a importância do líder em saber mediar situações de risco, modificando uma condição que apareça como desfavorável.

“Tem que ter boa capacidade de liderança, o carisma ajuda... Tem que ter conteúdo, conhecimento pra ser respeitado, pois a gente não segue com afinco quem a gente não respeita. Se você admira, se motiva mais pra acompanhar. Tem que ser um líder. Pra lidar com a diversidade ele tem de trazer todo mundo para um mesmo objetivo (...). Um líder consegue isso, tem essa influência”. (Entrevistado 10)

“Se está todo mundo numa mesa e eles não estão se entendendo, você vai ter o papel de liderança, de mediar a coisa, como um mediador, para que o debate flua, gerar as idéias. (...) A minha visão de gerente de projeto é muito mais de líder do que de gerente, controlador. Não tem como ele não ser. É o cara que estimula, que dá orientação, acompanha... Controlar não é gerenciar um projeto. Na visão tradicional, pode até ser, mas precisa ser muito mais um líder, um líder de projeto. Ele tem de lidar com a dinâmica da comunicação com as pessoas, da alocação das pessoas. A minha visão é muito menos técnica, é mais da estruturação, da facilidade de catalisar para que a coisa aconteça” (Entrevistado 11)

“Eu, como gerente de projeto, me identifiquei como uma ótima gerente de mudança. Às vezes, está dando tudo errado na reunião e eu chamo o meu par e falo: “olha, a gente tem de separar aquela pessoa daquela pessoa. Eles estão fazendo um lobby com toda a reunião.” A gente chamava com amor e carinho: “vem cá...”. Tem de ter muito trânsito na empresa. Tem de ter o jeitinho. Você chama aquela pessoa e fica sentada do lado dela na reunião, estruturar os questionamentos, não é tolher o questionamento... aí a reunião vai pra frente. Tem de estar, a todo momento, lendo as linguagens subliminares das pessoas, entendendo o histórico”. (Entrevistado 14)

Conforme vimos nesta categoria, são muitas as características e habilidades que um gerente de projeto deve ter para conduzir um projeto com eficiência e atenuar as diversidades existentes. Entre elas, destacam-se: a capacidade de

relacionamento interpessoal, a aptidão em lidar com pessoas de diferentes níveis e formações, a abrangência de conhecimentos adquiridos – capaz de lhe proporcionar uma formação generalista e uma visão holística do projeto – e a capacidade de liderança, mobilização e integração da equipe. O entrevistado 13 resume de maneira clara os desafios desse profissional, dando um fecho oportuno a esta categoria.

“O gerente de projeto tem a responsabilidade de começar e terminar o projeto. É a primeira pessoa a chegar e a última a sair. É responsabilidade dele trazer as pessoas para o projeto e, no final, quando as pessoas não são mais necessárias para aquele projeto, são disponibilizadas para outros projetos. O gerente do projeto é o que fecha a sala, apaga a luz e vai embora. Durante o decorrer... o gerente não tem de conhecer a solução que será dada. Quem vai dar a solução são as pessoas que ele vai mobilizar para fazer o projeto. As competências técnicas necessárias para executar o projeto não são responsabilidade do gerente de projeto. Ele tem de gerenciar o projeto. Quanto mais generalista melhor, porque quanto mais generalista mais capacidade ele tem de perceber potenciais e conhecimentos técnicos diferenciados que, somados, podem ser a fórmula do sucesso. Quanto mais específico ele for, ele vai acabar botando a mão na massa e não vai gerenciar o projeto. Quando uma pessoa muito técnica vira um gerente, ele não consegue ser um bom gerente porque é muito técnico. Então, em vez de gerenciar ele vai tender a executar e aí ele deixa de gerenciar. Muitos técnicos se tornam bons gerentes porque estudam pra isso, tem perfil de liderança muito forte, iniciativa muito grande, uma comunicação muito bem estruturada, são mobilizadores... então acabam fazendo isso. O presidente da república, por exemplo, é um grande gerente de diversos projetos porque é um comunicador, um integrador, uma pessoa que tem uma especialidade que nem é muito relevante em termos de conhecimento, é um técnico e chegou aonde chegou... É possível acontecer, não porque o melhor técnico foi promovido, mas porque aquele técnico tem uma capacidade de mobilização, de liderança, de descobrir o potencial que cada pessoa tem. E assumir um perfil gerencial, porque quem gerencia não pode executar. Se a pessoa está executando está deixando de gerenciar”.

(Entrevistado 13)

#### **4.2.2 O papel da comunicação**

Nesta categoria procuramos descrever a opinião dos gerentes acerca da comunicação durante todas as fases de um projeto. Durante as entrevistas, na maioria dos casos, esse tema foi abordado de forma espontânea pelos sujeitos entrevistados, reforçando a relevância da criação de uma categoria específica para discussão. De forma geral, a comunicação eficaz, durante todo o ciclo de vida de um projeto, é apontada pelos gerentes de projetos como de fundamental importância para o sucesso dos mesmos. Dados estatísticos do PMI, citados,

inclusive, por alguns dos entrevistados, ratificam o crédito e a influência que o assunto merece.

“Um dos princípios do PMBOK é comunicação, como você comunica. E comunicar significa falar de uma forma que o outro entenda, e não do jeito que você quer. Isso não é comunicar. O diálogo é falar e você entender o que eu quero falar. O gerente então tem de criar uma forma apropriada, e não sair cuspidando um monte de verdades da cabeça”. (Entrevistado 3)

A opinião do entrevistado 3, curta e simples, traduz, de forma pertinente, a noção de comunicação que todos os gerentes de projeto procuraram passar. É importante falar a linguagem de cada um dos membros de sua equipe – e também dos parceiros de fora da empresa, com quem o gerente de projeto tem de lidar na maioria das vezes. Essa constatação vai ao encontro do que diz Cavalcante (2008), que reconhece a comunicação como interações e relacionamentos entre a organização e seus públicos, e suas interpretações a respeito, que dão sentido às coisas. O entrevistado 3 segue seu pensamento:

“Você tem de ir lá e falar a linguagem de cada um. Se não souber exatamente tem que ter alguém na equipe que fale. Então eu não entendo de agronomia e vou ter que falar com um monte de agrônomos? Na minha equipe tem de ter então um cara que vai falar, vai me ajudar. A comunicação é fundamental, sem ela você não consegue comunicar seus prazos, a prioridade do projeto, exatamente o escopo, o nível de qualidade, não vai conseguir o rendimento das pessoas, que é fundamental. Numa organização grande, um projeto grande, quanto maior a organização, maior a inércia. Então pra você mover a organização da inércia, você tem de comunicar adequadamente para motivar as pessoas a se moverem. Comunicação é interpessoal, informal, é fazer um corpo a corpo, meio-campo, tomar um café, trazer a pessoa para o seu lado. Até as formais, reuniões, e-mails, relatórios, comunicar sempre que mudar alguma coisa. E no final, também, quando acabar, comunicação com as lições aprendidas, de agradecimento pelo envolvimento. Todo esse relacionamento, essa comunicação. Sem ela, você pode esquecer. O resto vem depois, você consegue. Tudo começa na comunicação.” (Entrevistado 3)

Ainda em relação à linguagem de cada um, o entrevistado 15 complementa dizendo que é papel do gerente de projeto manter todos os envolvidos em um mesmo nível de comunicação, certificando-se que a mensagem passada foi compreendida por todos. É também o que consideram Donellon, Gray e Bougon (1986), Orlikowski e Yates (1992), Ford e Ford (1995) e Oliveira e Silva (2003).

O entrevistado 15, a seguir, comenta, mesmo que indiretamente, a importância de se compartilhar os significados entre todos.

“Em uma determinada reunião, mencionou-se um termo técnico ou você mesmo falou. Como você está liderando aquela reunião, você tem como dever falar com a outra pessoa que isso significa tal coisa... Quando o gerente de projetos acaba tendo um conhecimento satisfatório de todos os aspectos ele consegue atuar nesse sentido. Senão, ele convoca as pessoas que estão mais à frente da solução ou que detém o conhecimento do assunto, e pede a elas que façam esse meio de campo porque nem todo mundo é conhecedor do assunto até o último nível”. (Entrevistado 15)

A maioria dos entrevistados considerou a comunicação como a área mais importante dentro de um projeto. Para Orlikowski e Yates (1992), a comunicação é tema central na organização, como, por exemplo, corrobora o entrevistado 5:

“Pra mim é a área mais importante. Você tem de saber conversar, influenciar as pessoas. Então se você não tem na cabeça o seu objetivo e o objetivo da empresa no projeto você não vai ter como transferir isso e convencer as pessoas que isso vai ser, ou de repente não vai ser importante pra elas. Nada mais certo dentro de um projeto do que ter uma avaliação contínua das pessoas para poder dizer: “olha você não serve para esse projeto, vamos deslocar você”. Pra ser mais honesto com elas e com você. Mas isso você só descobre conversando, comunicando, entendendo no dia-a-dia, junto, estando presente. Não existe ferramenta melhor do que a comunicação”. (Entrevistado 5)

Os entrevistados 1, 6, 7 e 9 fornecem depoimentos semelhantes a respeito da comunicação entre o gerente de projetos e equipe. Cada um à sua maneira, destaca a importância do tema resumidamente. A relevância da comunicação é, de uma maneira ou de outra, destacada por todos os autores citados no capítulo 2.4.

“A comunicação é fundamental. (...) Tem que juntar o pessoal, tem que falar, tem que criar essa comunicação. Depois que você cria, ela deixa de ser difícil. Ela é difícil porque as pessoas falam diferente, as pessoas pensam diferente, raciocinam diferente (...) comunicar tem que ser humano, juntar o pessoal, falar, tem que se aproximar das pessoas. Então a comunicação principal é a comunicação oral. É um meio de se obter a confiança. É nessa hora que você vai saber, vai sentir a pessoa.” (Entrevistado 1)

“A comunicação está no topo. É uma das (áreas) mais importantes. Tem que tentar associar o máximo de ferramentas pra isso: conversar, escrever, mostrar gráficos, cronogramas, tabelas. Não pode só focar em uma. Gosto de falar com reuniões periódicas com a equipe. (...) Você combinar diferentes técnicas de comunicação é fundamental pra você ter uma comunicação efetiva”.(Entrevistado 6)

“(A comunicação) é fundamental, ela garante as pessoas na mesma página, garante que está tudo OK. Se você não se comunica, tanto no início, kick-off, durante o projeto, relatórios de comunicação, stakeholders... Você tem de garantir todo mundo igual pra que o projeto saia e pra você saber alinhar a expectativa”. (Entrevistado 7)

“A comunicação é super importante, se não for a (disciplina) mais importante. É alinhamento das expectativas dos stakeholders, da

equipe do projeto, onde estamos, e dar este status para quem contratou, dar satisfação.” (Entrevistado 9).

A comunicação, no entanto, exige muito dos gerentes de projetos. Daí a importância de se utilizar o que Orlikowski e Yates (1992) chamam de repertório de gêneros de comunicação – ou utilizar meios diferentes para comunicar mensagens diversas, como ressaltam Daft, Lengel e Trevino (1987) e Castellani, Reinhard e Zwicker (1998). De acordo com os entrevistados, esse é um processo diário, que, se não for feito de maneira adequada, pode levar ao insucesso do projeto inteiro, conforme afirmam os entrevistados 13 e 11.

“A comunicação é o único aspecto que permeia todas as outras áreas de conhecimento do PMI. (...) Noventa por cento do trabalho de um gerente é comunicação. Setenta e cinco por cento dos projetos falham por problemas de comunicação. São dados estatísticos do PMI que comprovam que se a pessoa não tiver boa comunicação para lidar com todas essas diversidades, de interesses, de cultura, de personalidade, o projeto vai ser mal sucedido. (...) Você tem de saber como lidar com essa engrenagem toda para fazer essa grande peça funcionar. (...) Tem de entender quais as expectativas que cada pessoa tem, o que motiva cada um: por dinheiro, por reconhecimento, por desafio. Se você souber qual o interesse que a pessoa tem nessa relação, você consegue tirar o melhor.” (Entrevistado 13).

“Os projetos que dão algum problema, na sua maioria, são por causa de problema de comunicação. Na maioria dos projetos, a comunicação é o mais importante. É parte do perfil do gerente de projeto. Ele tem de ser um bom comunicador e saber lidar bem com as pessoas. Tem de usar as ferramentas, formalizar, fazer reuniões de tempo em tempo, escrever... mas muita coisa é de boca. Tem de ter um plano de comunicação mesmo. O cara tem de dominar o que vai fazer com cada um. Comunicação é: o que eu vou falar, com quem, e de quanto em quanto tempo. Precisa estar em contato com as pessoas constantemente, tirando dúvidas. (...) Às vezes, ele é ruim, mas se comunica tão bem que cria um clima de confiança bom.” (Entrevistado 11).

Mas as dificuldades para se fazer uma comunicação efetiva são grandes, principalmente, se o gerente de projeto não conhecer as pessoas com que tem de trabalhar durante todo o projeto, e, sobretudo, se não souber lidar com as várias formas de diversidade, já apresentadas nos itens 4.1.1 e 4.1.2 deste capítulo. É o que dizem Zhang e Wang (2009), ao defenderem o caráter multidisciplinar da comunicação, que envolve conhecimentos da psicologia e da sociologia.

“São duas coisas que o gerente tem que ter pra tratar a diversidade: ter capacidade de ouvir e entender as pessoas. Ninguém te ensina a fazer isso, entender e conhecer pessoas. Eu estudei administração, fiz pós, MBA e ninguém te ensina a conhecer as pessoas, como lida com as

peças. Não existe isso. A segunda coisa é sempre estar alinhando as expectativas com seu chefe e subordinados. Esse alinhamento dá trabalho, muito trabalho. Tem então que definir o foco de cada um e fazer alinhamento o tempo todo, toda hora. Tem ferramentas que nos ajudam a fazer isso, mas tenho de entender o universo de cada um, saber como posso motivar cada um e essa equipe trabalhar em conjunto através desse alinhamento. É fundamental e fator crítico de qualquer profissional de sucesso saber se comunicar. E comunicar e alinhar a equipe. Isso eu tenho percebido muito pouco dentro das organizações e das chefias. Eu não acho que elas gostam tanto de gente assim como elas falam que gostam”. (Entrevistado 9)

“É mais difícil lidar com os técnicos porque algumas pessoas estão numa seara de conhecimento e de mundo, e de universo racional, que distancia demais. Às vezes, a pessoa não quer nem falar. O negócio dela é muito de fazer o programa mesmo. Então você passa uma definição e ele já sabe... na verdade ele não sabe, ele imagina. Então você tem que tentar tirar dele, com todo o respeito, entender que ele realmente entendeu (...). A comunicação é então importante para tirar as coisas da execução e colocar no âmbito da discussão, do papo, fazer reunião sempre, trazer essas pessoas à tona e quebrar um pouco esse universo tão fechado dessas pessoas com alguns eventos, de relacionamento, de conversa, às vezes fugir pra alguma coisa fora quando a coisa está muito pesada, criar uma válvula de escape. (...) Já tive projetos com pessoas em que eu tinha de sair. A gente parava, notava que o negócio tava difícil e ia pro MAM (Museu de Arte Moderna), a gente saía do negócio, ia olhar quadros, ia conversar olhando esculturas, variedades, e a gente diversificava o nosso próprio convívio cotidiano.” (Entrevistado 1)

A importância de se “diversificar o próprio convívio cotidiano”, como diz o entrevistado 1 acima, é destacada também por outros gerentes de projeto, que ressaltam que a comunicação informal diária é muito efetiva – e deve ser sempre utilizada. Este é um aspecto referendado por Dani et al. (2006) e por Moraes e Corrêa (2008), que ressaltam esses encontros como forma importante de obtenção da confiança. Eis um depoimento a esse respeito:

“Se você não tem toda a preocupação de entender para onde a pessoa está, para onde ela quer ir, você não consegue fazer isso. Essa comunicação informal, esses anseios aparecem no almoço, no churrasco... Eu estou full time ligada no trabalho e aproveitava principalmente esses momentos descontraídos para entender o que eu tinha de fazer com a equipe. (...) Eu virei quase RH. Muitas reuniões com a equipe. São reuniões de integração com assuntos em comum, reuniões só nossas, que tinha conflito, expectativa...” (Entrevistado 14)

Cada gerente de projeto tem uma maneira particular de se aproximar da equipe, de se comunicar. São características que variam de acordo com o estilo de gestão de cada um, conforme podemos verificar nos testemunhos a seguir:

“Primeiro procuro me aproximar das pessoas individualmente, pra criar uma empatia maior, tentar fazer com que as pessoas se sintam donas daquilo, daquele projeto que não é só meu. O que é um desafio. (...) É difícil pra burro das pessoas conseguirem manter todos comunicados, fazer a comunicação e manter todo mundo na mesma foto. É muito difícil. O dia-a-dia acaba consumindo as pessoas e elas não dão importância a isso, mas é fundamental. (...) o corpo a corpo é o principal, colocar as pessoas e conseguir conversar, mesmo que você não consiga colocar todo mundo ao mesmo tempo, porque as pessoas nunca são dedicadas exclusivamente ao projeto (...). Deveríamos ter mais preocupação com a comunicação do que a gente tem, os projetos sairiam melhores”. (Entrevistado 10)

“A primeira coisa é mostrar como eu funciono para que eles consigam me conhecer. Segundo é ir conhecendo no dia-a-dia cada um. Depois você estabelece para o grupo quais são os seus valores... mas os valores do grupo, o grupo participa da construção desses valores, qual a nossa missão como grupo, quais os nossos valores. Pautadas essas duas coisas, você consegue trabalhar algo de homogeneização do grupo, mesmo que ele seja diferente, respeitando a opinião de cada um. Um trabalho difícil. Não é fácil. Tem de ter essa capacidade pra lidar com equipes diversas.” (Entrevistado 9)

“Primeira coisa é buscar nas pessoas o que elas querem. Quando você começa um projeto, reúne uma equipe, classifica e tal. Tem que ver qual o objetivo dessa pessoa dentro do projeto. O que ela quer? Ela quer só passar o projeto, buscar um desenvolvimento, quer grana? Qual o objetivo dela, qual a cabeça dela? Independente de formação, da cultura, cada um tem um objetivo dentro do negócio. Então quando você entende isso, fica mais fácil você dialogar. E em projeto não tem como. Você tem de conversar muito. E saber que você erra muito também e quanto mais projetos e mais experiência você adquire mais facilidade você tem pra isso. É importante você se conhecer e conhecer as pessoas”. (Entrevistado 5)

Com o advento de modernas tecnologias, cada vez mais, os profissionais têm acesso a novas formas de comunicação. A maioria dos entrevistados, no entanto, reconhece que a comunicação presencial ainda é a mais efetiva – fato que ratifica o que dizem Daft, Lengel e Trevino (1987), quando definem a hierarquia de excelência dos canais de comunicação. É o que resume o entrevistado 13:

“Comunicação é pessoal. A comunicação remota, e-mail, a distância, com vídeo, etc, ajuda, mas para ela ser efetiva tem de ser presencial. Tem que ser nos seus pontos de controle, nos momentos de entrega, nos pontos de acompanhamento. Você não precisa falar com todo mundo sempre, mas tem de falar com as pessoas certas, na hora certa, no momento certo. Sempre que tem de entregar alguma coisa é um momento de comunicação. Se não fizer uma reunião como é que você vai ser bem sucedido?” (Entrevistado 13)

Diante do ilustrado neste capítulo, entendemos que a comunicação, na percepção dos gerentes de projeto, aparece como um fator que age de maneira a

atenuar as diferenças existentes dentro de uma equipe, ajudando o gerente a lidar com as diversidades que lhe surgem à frente. Se souber utilizá-la bem, falando a linguagem de cada um dos envolvidos e compreendendo a forma de cada um se comunicar, o gerente de projeto consegue suavizar as diferenças, estabelecer um sentido de coesão, que, em última análise, vai beneficiar o grupo e, por fim, o projeto final.

## 5

### Considerações Finais

Neste capítulo final, apresentaremos as nossas principais conclusões do estudo, além de algumas sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema.

#### 5.1

##### Conclusão

Conforme apresentado na introdução deste estudo, o objetivo precípuo deste trabalho foi, por meio de uma pesquisa qualitativa e do método fenomenográfico, revelar a percepção dos gerentes de projeto acerca da diversidade. Para tal, partimos de um tema amplo e, após as entrevistas, conforme sugere o método escolhido, começamos a delinear o referencial teórico a esse respeito, de acordo com as opiniões dos sujeitos entrevistados, distinguindo a diversidade em duas vertentes: de conhecimento e de comportamento.

A pesquisa com os gerentes de projeto revelou, em conformidade com o que foi proposto, de que forma esses profissionais percebem a realidade organizacional com a qual convivem e de que maneira constroem significados a partir delas. Cada gerente tem uma maneira peculiar de entender, conceituar e, por fim, tratar a diversidade em suas equipes. Aqui não há resposta certa ou errada, uma vez que a fenomenografia defende um paradigma interpretativo, baseado na compreensão do sentido humano, nas maneiras que determinadas pessoas enxergam um fenômeno particular a sua volta (AKERLIND, 2005; MARTON, 1981, 1986).

Cada um dos gerentes de projeto entrevistados entende a diversidade partindo de um prisma diferente que tem relação direta com suas experiências e sua forma de lidar com a realidade ao seu entorno. Essas diferenças vão frontalmente ao encontro do que dizem Hanashiro e Godoy (2004). Segundo eles, não há uma maneira única ou melhor para gerir essas diversidades, “pois cada empresa é produto de uma realidade socialmente construída a partir de significados que os atores atribuem a um conjunto específico (e talvez único) de diferentes forças internas e externas à organização” (HANASHIRO; GODOY, 2004, p.14).

Diante disso, do que vimos no referencial teórico apresentado e das análises das entrevistas, podemos chegar a algumas conclusões – que, absolutamente, não

são definitivas e não podem ser generalizadas, uma vez que o mesmo fenômeno pode ter interpretações e entendimentos diferentes da mesma pessoa em tempos e situações diferentes (MARTON, 1986).

Os gerentes de projeto entrevistados entendem que lidar com a diversidade é fator chave de sucesso na atual dinâmica do mercado de trabalho. Levando em consideração os seus próprios conceitos acerca do tema, os gerentes de projeto foram unânimes em concordar com o fato de que as tipologias de diversidades de conhecimento e de comportamento, como mostramos aqui, são benéficas para o desenvolvimento de um projeto. Uma possível conclusão é que os gerentes de projetos entrevistados enxergam, primeiramente, as diversidades técnicas, em detrimento de diversidades mais óbvias à primeira vista, como gênero, raça e etnia, que não foram levantadas por eles como relevantes no cenário em que se enquadram.

Fazendo um balanço do que ouvimos e percebemos durante a pesquisa de campo, podemos asseverar que os benefícios suplantam em muito os efeitos negativos que a diversidade pode, eventualmente, causar – como, por exemplo, problemas de comunicação e coesão, ratificando o que defende Cox (1991).

Os gerentes citam a criatividade (as inovações) e as diversas visões e perspectivas que diferentes modelos mentais podem trazer para a resolução de problemas, raciocínio completamente em linha com o pensamento de diversos autores (COX, 1991; GOVENDO, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005, 2006; HIGGS; PLEWNIA; PLOCH, 2005; SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999).

De acordo com a percepção dos gerentes entrevistados, podemos concluir também que uma equipe diversa, para ser efetiva, deve estar sob a gestão de um gerente em sintonia com a diversidade, capaz de unir as diferenças, tirando proveito dos benefícios que a diversidade oferece. Juntando perfis que se complementam, o gerente de projetos consegue formar um time coeso e, paradoxalmente, homogêneo. É o que consideram, cada um à sua maneira, Thomas Jr. (1990), Schneider e Northcraft (1999) e Higgs, Plewnia e Ploch (2005).

Destarte, e como vimos no decorrer deste trabalho, entendemos que as diversidades de conhecimento e comportamento são variáveis benéficas para o trabalho de um gerente de projeto, independente do tipo de projeto. O gerente de projetos, todavia, tem de saber lidar com isso, utilizando para tal dois fatores que

agem como atenuantes das diversidades: a comunicação e as suas habilidades de gestor e líder de pessoas. Mal gerenciada, a diversidade pode levar um projeto por inteiro ao fracasso.

Desta feita, respeitando as limitações inerentes ao tema e cumprindo essa direção de pensamento, concluímos que o cargo de gerente de projetos tem características muito similares as de um líder, como: habilidade de negociação; boa comunicação e relacionamento interpessoal; alta flexibilidade para tratar de temas diversos; habilidade para lidar com a resolução de conflitos e construir alianças; visão holística, entre outras já abordadas sobejamente no capítulo 2.2. São características ressaltadas pelos gerentes entrevistados e respaldadas por pesquisadores do tema (DONAIRE, 1981; KERZNER, 2002; MAXIMIANO, 1988, 2002; MEREDITH; MANTEL, 2000; RABECHINI JUNIOR, 2001; SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986; VARGAS, 2000).

Assim como os líderes, os gerentes de projetos devem ter, sobretudo, capacidade de influenciar os outros. É o que referendam alguns autores que abordam o tema liderança (BERGAMINI, 1994; STOGDILL, 1950; e YUKL, 1989) e, também, o gerenciamento de projetos (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986). Segundo Stogdill (1950), um líder – ou um gerente de projetos – deve influenciar as atividades de um grupo em direção ao atingimento das metas, ou da execução de um projeto.

Concluímos também que os gerentes de projeto devem nutrir habilidades generalistas, multidisciplinares, que possam lhe ser úteis no sentido de tratar a diversa gama de projetos que lhe caem às mãos. Eles devem lidar com a gestão de pessoas como tema principal, de forma que consigam articulá-las em prol da execução de determinado projeto.

Em relação à comunicação, os entrevistados acreditam que é por meio desse instrumento que o gerente de projetos pode falar a linguagem de cada um, tendo a possibilidade de trabalhar na construção de um significado comum a todos. A comunicação permeia todas as demais áreas de conhecimento de um projeto e, durante este trabalho, tivemos a possibilidade de enxergá-la como fundamental para a execução de determinado projeto e, também, para a gestão das pessoas envolvidas. Este reconhecimento por parte dos entrevistados vai ao encontro do que diz Cavalcante (2008), que considera que a comunicação ocupa lugar central na constituição de qualquer organização. Os entrevistados também a

consideram muito mais do que uma simples ferramenta de transmissão de mensagens (FORD; FORD, 1995) e afirmam preferir a comunicação oral, face a face, que humaniza e evita equívocos de compreensão (DAFT; LENGEL; TREVINO, 1987).

Os gerentes entrevistados ressaltam, no entanto, o que dizem Castellani, Reinhard e Zwicker (1998), e, também, Yates e Orlikowski (1992 e 1994): que os meios utilizados para se comunicar variam de acordo com a situação e com o objetivo que se pretende atingir. Essa constatação demonstra a importância do gerente de projeto ter a sensibilidade de compreender as transformações de realidade que acontecem à sua volta. Ainda a respeito da comunicação, concluímos que lidar com ela de forma eficiente em um ambiente de projetos é premissa primária para uma gestão de sucesso em equipes diversas. Como vimos neste capítulo de conclusão, é por meio da comunicação e de suas ferramentas que os gerentes de projetos têm a possibilidade de atenuar as diferenças existentes entre os indivíduos de sua equipe.

Diante disso e em resumo, concluímos que as características do gerente de projetos e a sua maneira de se comunicar agem como atenuantes das diversidades de conhecimento e comportamento encontradas em times de projeto. Essa visão de diversidade vai um pouco além das comumente utilizadas na literatura sobre o tema, que, na maioria das vezes, aborda a diversidade a partir de gênero, raça, etnia e minorias desfavorecidas. Vergara e Irigaray (2007, p.3) reconheceram isso quando afirmam que a diversidade “descortina uma multiplicidade de possibilidades de pesquisa”, oferecendo um panorama animador para a pesquisa acadêmica. Nesse estudo, tentamos ampliar este conceito de diversidade, trazendo perspectivas de estudos futuros sobre o tema, que, na nossa visão, é instigante. A discussão, portanto, não termina aqui.

Por fim, cumpre-nos concluir que – segundo nos mostrou a pesquisa de campo – os gerentes de projeto têm discursos similares, com termos técnicos e linguagem que se aproximam e se enquadram na recomendação dos principais manuais de gerenciamento de projetos, como o Guia PMBOK (2004). São discursos e formas de expressão que, na maioria das vezes, já nascem prontos e acabados. É uma proximidade que chama a atenção e que, entendemos, é justificada pela formação que os gerentes de projeto recebem durante a carreira – tanto nas disciplinas dos cursos acadêmicos quanto em suas práticas.

## 5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

A delimitação deste trabalho e, paradoxalmente, a abrangência do tema em estudo – a diversidade sob a ótica do gerente de projetos – deixam margem a uma série de possibilidades para futuras pesquisas acadêmicas. Seria infrutífera e presunçosa, todavia, a tarefa de tentar listar aqui todas as pautas abertas diante deste estudo. É, no entanto, obrigação do pesquisador abrir caminho para novas perspectivas de estudo sobre o tema.

Aproveitando a era da virtualidade tão em voga atualmente, começamos sugerindo uma pesquisa que analise a maneira como os gerentes de projetos lidam com equipes virtuais, remotas, localizadas em diferentes regiões do país ou do mundo. Como esses gerentes de projeto utilizam a comunicação e de que ferramentas eles dispõem para conquistar a confiança trabalhando com equipes distantes. A tecnologia moderna e em tempo real ajuda esta tarefa de aproximação ou, ao contrário, afasta ainda mais as pessoas, que têm a falsa impressão de estarem tão próximas e interligadas a qualquer instante?

Sugerimos, também, analisar o comprometimento dos membros das equipes de projeto nesses times virtuais citados no último parágrafo. Qual a motivação de trabalhar em projetos como este? Como os gerentes de projeto conseguem motivar essas equipes atuando afastado geograficamente? E, ainda, que artifícios ele utiliza para conhecer cada um dos membros do grupo e, conseqüentemente, trabalhar com sucesso a gestão dessas pessoas?

Por fim, sugerimos abordagens sobre outros tipos de diversidade não levantados neste trabalho. Apesar de não terem sido citadas pelos gerentes entrevistados, outros tipos de diversidade também estão presentes no dia-a-dia de equipes de projetos. Seguindo o método fenomenográfico, entretanto, discutimos aqui somente as categorias mais relevantes desveladas no estudo de campo. A percepção dos gerentes quanto às diversas relações de trabalho existentes, por exemplo, é mais um possível campo de pesquisa. A agenda é extensa e o campo de estudo, abrangente e auspicioso.

**Referências Bibliográficas**

AKERLIND, G. S. **Variation and Commonality in Phenomenography Research Methods**. Higher Education Research & Development. v.24, n.4, p.321-334, november, 2005.

AMORIM M. C. S.; MARTINS R. H. P. **Poder e Liderança, as Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, setembro, 2007.

ANDERSEN, H.; RASMUSSEN, E. S. The role of language skills in corporate communication. **Corporate Communications: An International Journal**. v.9, n.3, p.231-242, 2004.

ARMSTRONG, L; JENKINS, S. **De volta à vida**. São Paulo, Editora Z, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Pearson. Prentice Hall, São Paulo, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Diferenças Básicas entre Líderes e Gerentes**. FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa, n.17, São Paulo, 2000.

BORGES, R. S. G.; ZILLE, L. **A importância das Práticas de RH na Implementação de Mudanças Organizacionais e no Controle dos Níveis de Estresse no Trabalho: desenvolvendo uma metodologia de avaliação**. XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, Setembro, 2007.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS M.; FACHIN R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.3, São Paulo, Atlas, 2004.

CARRELL, M. R.; TRACEY, E. E. M.; SIGLER, H. Defining Workforce Diversity Programs and Practices in Organizations: A Longitudinal Study. **Labor Law Journal**. 2006.

CARVALHO, L. C. S. “Reflexões empíricas sobre a abordagem sistêmica na organização – buscando a prática apesar da perplexidade”. **Anais do ENANPAD**, 1994.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial Resources and Rents. **Journal of Management**. v.17, n.1, p.55-171, 1991.

CASTELLANI, M. R.; REINHARD, N.; ZWICKER, R. **Cultura Organizacional e Tecnologia da Informação: um estudo do uso da Internet na atividade acadêmica de pesquisa**. ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu, PR, 1998.

CAVALCANTE, R. C. **Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo Simbólico**. ENANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.

CHUANG, Y.; CHURCH, R.; ZIKIC, J. **Organizational culture, group diversity and intra-group conflict**. Team Performance Management. v.10, n.1/2, p.26-34, 2004.

CLARK, M. A.; AMUNDSON, S. D.; CARDY, R. L. Cross-Functional Team Decision-Making and Learning Outcomes: A Qualitative Illustration. **Journal of Business and Management**, v.8, n.3, p.217-236, Summer, 2002.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. **Journal of Management**. v.23, n.3, p.239-290, 1997.

COX Jr., T. **The multicultural organization**. Academy of Management Executive, v.5, n.2, p-34-47, 1991.

\_\_\_\_\_; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness**. Academy of Management Executive, v.5, n.3, p-45-56, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre, Artmed, 2ª edição, 2007.

DADFAR, H.; GUSTAVSSON, P. **Competition by Effective Management of Cultural Diversity. The Case of International Construction Projects**. International Studies of Management & Organization . v.22, n.4, p.81-92, 1992.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H.; TREVINO, L. K. **Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems**. MIS Quarterly, september, p.355-366, 1987.

DANI, S. S.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J.; KOCHHAR, A. K. The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. **Journal of Education for Business**. July/August. J. Engineering Manufacture. Proc. ImechE. v.220 Part B, 2006.

DONAIRE, D. **O Papel do Gerente na Administração por Projetos**. Revista de Administração – Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, v.16, n.1, janeiro/março, 1981.

DONELLON, A.; GRAY, B.; BOUGON, M. G. **Communication Meaning, and Organized Action**. **Administrative Science Quarterly**, 31, p.43-55, 1986.

DROUILLARD, S. E.; KLEINER B. H. **“Good” Leadership**. **Management Development Review**, v.9, n.5, p.30-33, 1996.

DRUCKER, P. F. **Managing in the Next Society**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas – RAE. julho/setembro, v.40, n.3, p.18-25, São Paulo, 2000

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª Edição. Porto Alegre, Artmed, 2009.

FORD, J. D.; FORD, L. W. **The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations**. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.541-570, 1995.

GADDIS, P. O. **The Project Manager**. **Harvard Business Review**, 32, May-June, p.89-97, 1959.

GALE, S. F. **The Big Time. The fame and glory of running a megaproject can be tempting – but everyone is up to the task**. **PM Network**. v.23, n.2, february, p.30-36, 2009.

GEOGHEGAN, L.; DULEWICZ, V. Do Project Manager’s Leadership Competencies Contribute to Project Success? **Project Management Journal**, p. 58-67, December 2008.

GOVENDO, J. A.; **Workforce, diversity and corporate creativity**. **Handbook of Business Strategy**, p.213-217, 2005.

GRANT, K. P, GRAHAM, T. S.; HEBERLING, M. E. The Project Manager and the Project Team Involvement: Implications for Project Leadership. **The Journal of Leadership Studies**. v.7, n.4, p.32-42, 2001.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática**. XXVIII ENANPAD, Curitiba, Setembro, 2004.

\_\_\_\_\_.; QUEIROZ, R. C. **O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: um Trade-off entre Homogeneidade e Heterogeneidade?** XXIX ENANPAD, Brasília, Setembro, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: um Estudo da Indústria Automobilística**. XXX ENANPAD, Salvador, Setembro, 2006.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

HIGGS, M.; PLEWNIA, U.; PLOCH, J. **Influence of team composition and task complexity on team performance**. Team Performance Management. v.11, n.7/8, p.227-250, 2005.

HODGSON, D. Disciplining the Professional: the Case of Project Management. **Journal of Management Studies**, September, 2002.

HOOG, M. A.; ABRAMS, D; OTTEN, S.; HINKLE, S. **The Social Identity Perspective. Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups**. Small Group Research. v.35, n.3, p.246-276, June, 2004.

HOOGERVORST, J; FLIER, H; KOOPMAN, P. Implicit communication in organizations. The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. **Journal of Managerial Psychology**. v.19, n.3, p.288-311, 2004.

KEARNEY, E.; GEBERT, D.; VOELPEL, S. C. When and How Diversity Benefits Teams: the Important of Team Members' Need for Cognition. **Academy of Management Journal**. v.52, n.3, p.581-598, 2009.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1979.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade. Novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

JONES, E.; WATSON, B.; GARDNER, J.; GALLOIS C. Organizational Communication: Challenges for the New Century. **Journal of Communication**, p.722- 750, December, 2004.

KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; YOUNG, D. P. The Challenge of Leadership in High Performance Work Organizations. **The Journal of Leadership Studies**, v.5, n.2, p.3-15, 1998.

LEE-KELLEY, L. Situational leadership: Managing the virtual Project team. **Journal of Management Development**, v.21, n.6, p.461-476, 2002.

LEVINE, D. P. **The Ideal of Diversity in Organizations**. American Review of Public Administration. v.33, n.3, p.278-294, September, 2003.

MARTON, F. **Phenomenography – Describing conceptions of the world around us**. Instructional Science 10, p.177-200, 1981.

\_\_\_\_\_. Phenomenography: A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. **Journal of Thought**, p.28-49, 1986.

\_\_\_\_\_.; FAI, P. M. **Two faces of Variation**. Paper presented at 8th European Conference for Learning and Instruction. Göteborg University, Sweden, August 24-28, 1999.

MATTELART, A; MATTELART, M. **História das Teorias da Comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens**. Revista de Administração, São Paulo, v.23, n.2, p.92-98, abril/junho, 1988.

\_\_\_\_\_. **Administração de Projetos. Como transformar Idéias em Resultados**. São Paulo, Atlas, 2002.

MELYMUKA, K. **Born to Lead Projects**. Computerworld, 34, p.62-63, 2000.

MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr., S. J. **Project Management. A Managerial Approach**. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2000.

MORAES, M. G.; CORRÊA, M. L. **Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe**. ENANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS M.; FACHIN R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.1, São Paulo, Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. C. L.; SILVA, J. R. G. **A Composição de um Quadro de Referência para a Gestão da Comunicação Organizacional.** ENANPAD, XVII, Atibaia, SP, 2003.

ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. **Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations.** Administrative Science Quarterly, n.39, p.541-574, 1994.

PELLED, L. H. **Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory.** Organization Science v.7, n.6, p.615-631, 1996.

PEREIRA, F. A.; PRIMO, M. A. M; SILVA, F. Q. B. **A relação entre as Características do Gerente de Projetos e o Desempenho de Projetos de Desenvolvimento de Software: Proposição de um Modelo.** Brasília: XXV Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica, ANPAD, 2008.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. **A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?** XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Setembro, 2007.

PRABHAKAR, G. P. Switch Leadership in Projects: An Empirical Study Reflection the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-Eight Nations. **Project Management Journal**, v.36, n.4, p.53-60, december, 2005.

RABECHINI JUNIOR, R. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.1, p.92-100, janeiro/março, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro, LTC, 1999.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. E. A.; HATAKEYAMA, K. **O Papel Evolutivo do Gerente de Projetos.** XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica. ALTEC, Salvador, 2005.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANSKAS, I. **O gerente de projetos: seu papel e habilidades.** Revista de Administração, São Paulo, v.21, n.3, p.24-31, julho/setembro, 1986.

\_\_\_\_\_. A interface entre gerentes de projeto e gerentes funcionais em estruturas matriciais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.20, n.2, p.48-55, abril/junho, 1985.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. **Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective.** Human Relation, v.52, n.11, p.1445-1467, 1999.

SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades.** Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica – PUC, 2001.

SOUZA, V. J. **Percepção dos gerentes de projeto quanto às habilidades necessárias para o exercício da profissão.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté, 2003.

STEVENS, F. G.; PLAUT, V. C.; BURKS, J. S. Unlocking the Benefits of Diversity. All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science.** v.44, n.1, p.116-133, March, 2008.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual. A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOGDILL, R. M. **Leadership, Membership and Organization.** Psychological Bulletin, v.47, n.1, p.1-14, January, 1950.

TESCH, R. **Qualitative Research. Analysis Types & Software Tools.** London, RoutledgeFalmer, 1990.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity.** Harvard Business Review. v.74, n.5, p.79-90, 1996.

THOMAS Jr., R. R. **From Affirmative Action to Affirming Diversity.** Harvard Business Review, March-April, p.107-117, 1990.

TRIANDIS, H. C. **The Future of Workforce Diversity in International Organizations: A Commentary.** International Association for Applied Psychology, 52 (3), p.486-495, 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, n.1, p.49-61, June, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos. Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** Rio de Janeiro, Brasport, 2000.

**Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** Terceira edição. Project Management Institute, Newtown Square, EUA, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª edição, São Paulo, Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_.; IRIGARAY, H. A. R. **Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Setembro, 2007.

YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. J. **Genres of Organizational Communication: a Structural Approach to Studying Communication and Media**. *Academy of Management Review*, v.17, n.2, p.299-326, 1992.

YUKL, G. **The Managerial Leadership: A Review of Theory and Research**. *Journal of Management*. v.15, n.2, p.251-289, 1989.

ZALEZNIK, A. **Managers and Leaders: Are They Different?** *Harvard Business Review*, march-april, p.126-135, 1992.

ZHANG, X.; WANG B. **A Review of Organizational Communications**. ISECS – International Colloquium on Computing, Communication, Control and Management, p.495-499, 2009

ZIMMERER, T. W.; YASIN, M. M. **A Leadership Profile of American Project Managers**. *Project Management Journal*, v.29, n.1, p.31-38, march, 1998.

### **Sites consultados**

<<http://www.pmi.org/>>. Acesso em: 13/08/09, às 17.30.

<<http://www.computerworld.com/>>. Acesso em: 25/09/09, às 20.40.

<<http://welcome.hp.com/country/br/pt/companyinfo/diversity.html>>. Acesso em: 23/01/10, às 12.20.

<<http://www.aetna.com/about/aetna/diversity/>>. Acesso em: 23/01/10, às 12.40.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)