

**LEITURAS DO DISCURSO FORMAL DE GERENTES DE PROJETOS A RESPEITO DA
DIVERSIDADE EM EQUIPES**

**READINGS FROM THE FORMAL DISCOURSE OF PROJECT MANAGERS
REGARDING DIVERSITY IN TEAMS**

Sandra Regina da Rocha-Pinto

Doutora em Ciências Humanas - Educação - pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ

Professora do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ

E-mail: sanpin@iag.puc-rio.br (Brasil)

Philipe Deschamps Gonçalves Dias

Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ

E-mail: phdias@openlink.com.br (Brasil)

LEITURAS DO DISCURSO FORMAL DE GERENTES DE PROJETOS A RESPEITO DA DIVERSIDADE EM EQUIPES

RESUMO

Partindo-se da perspectiva de gerentes de projetos acerca da diversidade, este estudo calçou-se em pesquisa qualitativa, por meio do método fenomenográfico. Para tanto, ouviram-se 15 gerentes de projetos. Os entrevistados apontaram, primeiramente, as diversidades técnicas, em detrimento de diversidades de outra natureza. Essa visão de diversidade vai além das comumente abordadas na literatura sobre o tema, que, na maioria das vezes, trata a diversidade a partir de gênero, raça, etnia e minorias desfavorecidas. Descobriu-se, também, que as diversidades de conhecimento e comportamento são benéficas para o desenvolvimento de projetos e para as equipes envolvidas. Ademais, o papel do gerente de projeto e a comunicação foram levantados como fatores atenuantes da diversidade. Por fim, foi possível concluir que os gerentes de projeto têm discursos similares, que se enquadram na recomendação dos principais manuais de gerenciamento de projetos. São discursos e formas de expressão que, na maioria das vezes, já nascem prontos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Diversidade; Desenvolvimento de Equipes.

READINGS FROM THE FORMAL DISCOURSE OF PROJECT MANAGERS REGARDING DIVERSITY IN TEAMS

ABSTRACT

Based on the viewpoint of project managers with regards to diversity, this paper used a phenomenographic method. Fifteen project managers were interviewed. The latter focused primarily on the variety of techniques, rather than on varieties of any other kind. This view of diversity extends beyond those angles generally taken in the literature on the theme which in most instances refer to diversity as based on gender, race and disadvantaged ethnic and minority groups. Additionally, the study brings to light the fact that diversities of knowledge and behavior are as beneficial for the development of projects. Furthermore, communication and the role of the project manager were raised as mitigating factors when it came to diversity. And, lastly, the conclusion arrived at was that project managers have similar discourses which correspond to the recommendation of the main project management manuals. These discourses and forms of expression are in most cases ready-made.

Keywords: Project Management; Diversity; Team Development.

1 INTRODUÇÃO

Observamos, no contexto de intensa competição empresarial, o crescimento do número de empresas que trabalham sob a ótica de projetosⁱ, utilizando o gerenciamento dessesⁱⁱ como uma maneira de administração de negócios. Esse conceito envolve equipes multidisciplinares, com diversas formações acadêmicas, níveis de conhecimento, assim como diferentes tipos de comportamento e perfis. Capitaneada pela figura do gerente de projetos, a equipe une todos os seus conhecimentos e características diversos em prol de um objetivo único e comum: a execução do projeto (Rabechini Junior, 2001; Vargas, 2000). Na dinâmica das organizações que optam por esse modelo, contudo, nem sempre as equipes trabalham em um mesmo ambiente físico, compartilhando as mesmas relações e condições de trabalho, as mesmas formações profissionais, o mesmo nível de conhecimento e de experiência, o mesmo perfil comportamental e, por fim, a mesma cultura organizacional. 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 e, especificamente, no gerenciamento de diversidades. Sabemos que, mal gerenciado, o capital humano e intelectual 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).

Ademais, a função de gerir a equipe de um projeto cabe ao gerente de projeto; o principal responsável pelo resultado e 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, de experiências, de modelos mentais, de relações de trabalho, de gênero, raça e aspirações profissionais, personalidade e comportamento. Além disso, o gerente de projeto tem de gerenciar a duração do projeto e o volume de informações processadas para atendê-lo (PMBOK, 2004; Sato; Dergint; Hatakeyama, 2005; Sbragia; Maximiano; Kruglianskas, 1986).

Diante desse cenário, objetivamos investigar a percepção dos gerentes de projetos a respeito da diversidade em seus times de trabalho. Dessa forma, procuramos desenvolver uma referência para observação e tratamento da diversidade pelos gerentes de projetos dentro de equipes que, por essência e definição, são temporárias. 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 percebida 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 esse respeito. Destacamos, assim, a relevância deste estudo que se encontra organizado em cinco seções, incluindo esta introdução; a segunda apresenta a moldura teórica; a terceira descreve os procedimentos metodológicos empregados; a quarta apresenta a discussão dos resultados e, por fim, a quinta contempla as conclusões.

2 SUPORTE TEÓRICO: A DIVERSIDADE NAS EQUIPES DE PROJETOS

De acordo com Hanashiro e Queiroz (2005), o mercado moderno amplia as possibilidades dos indivíduos e lhes oferece a oportunidade de trabalhar com equipes heterogêneas. Nessa complexa dinâmica na qual os gerentes (de projeto ou de área) estão inseridos, surge a questão da diversidade. Vergara e Irigaray (2007, p.3), no entanto, consideram que a diversidade nas empresas “descortina uma multiplicidade de possibilidades de pesquisa”, abrindo um amplo campo de escolhas ao pesquisador. É um conceito discutido, sobretudo, a partir da década de 90, e que ainda encontra-se em fase de construção (Carrell; Tracey; Sigler 2006; Hanashiro; Godoy, 2004; Hanashiro; Queiroz, 2006), 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” (Hanashiro; Queiroz, 2006, p.2). A partir de 1987, segundo Carrell, Tracey e Sigler (2006), duas visões foram desenvolvidas. É o que ensinam, também, Loden e Rosener (1991), apud Hanashiro e Godoy (2004): a diversidade humana pode ser tratada em duas dimensões. As primárias, mais estreitas, imutáveis, inatas: idade, gênero, etnia, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual. As secundárias, mais amplas, como formação educacional, experiências profissionais, crenças religiosas, valores e personalidade. Enquanto isso, Pelled (1996) analisa a diversidade em grupos de trabalho utilizando algumas variáveis demográficas que considera de alta visibilidade – e forte relação com possíveis conflitos – (como idade, gênero e raça) e de baixa visibilidade (educação, cargo, experiência acumulada, valores e conhecimento). Essas últimas, de menor visibilidade, mas mais profundas, demandam um maior tempo de convivência e trabalho para serem notadas pela equipe – e vão se amenizando com o convívio e com o tempo (Chuang; Church; Zikic, 2004; Pelled, 1996). Pelled (1996) critica a maioria dos estudos acerca do tema, que, segundo ela, considera apenas uma ou duas dimensões de diversidades, apesar das múltiplas existentes.

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), com definições que acabam por enfatizar 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). Além disso, observa-se que a literatura disponível acerca do tema, 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.

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. 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 um grupo social, aparentemente homogêneo, há diferenças de identidades, pois nem todos compartilham os mesmos valores, o modo de pensar e a linguagem, apesar de similaridades em termos culturais (Nkomo; Cox, 1999).

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; 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. Cox (1991) ensina 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.

Para Stevens, Plaut e Burks (2008), e Zambaldi e Francisco (2006), apud Vergara e Irigaray (2007), a literatura que versa sobre a diversidade ainda é muito inconsistente em relação às implicações positivas e negativas. Hanashiro e Queiroz (2005), no entanto, analisaram os resultados de um conjunto de artigos sobre diversidade e desempenho em times de trabalho de alta gerência e times de projetos. Cox (1991) também tem percepções semelhantes a esse respeito. Não há evidências consistentes de uma ligação entre diversidade e desempenho – mas existem fortes sinais, como, por exemplo, a correlação positiva entre heterogeneidade e a melhora na tomada de decisão, inovação, criatividade, qualidade e produtividade. Entre os pontos negativos, apresentam-se a rotatividade elevada, problemas de coesão, conflitos e comunicação (Cox, 1991; Govendo, 2005; Kearney; Gebert; Voelpel, 2009; Pereira; Hanashiro, 2007; Stevens; Plaut; Burks, 2008). O sucesso

de uma equipe depende da combinação das habilidades, características e experiências individuais (Higgs; Plewnia ; Ploch, 2005). Enquanto isso, Clark, Amundson e Cardy (2002) 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. A necessidade de adquirir conhecimento, segundo Kearney, Gebert e Voelpel (2009), aliada à diversidade, possibilita uma grande fertilização de diferentes idéias e uma “combinação sinérgica de recursos” que pode aumentar a performance das equipes (Kearney; Gebert; Voelpel, 2009, p.583).

Para Schneider e Northcraft (1999), a diversidade funcional dos times (ou das equipes) e suas diferentes 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. De acordo com Higgs, Plewnia e Ploch (2005) e 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, 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, baseadas, principalmente, nas diversidades de formação profissional.

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 essa tendência, 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 a maior criatividade compensa uma possível dificuldade de comunicação e coesão. O que eles 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 obtidos.

Por sua vez, Thomas Jr. (1990) considera que para gerenciar a diversidade 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 as diferenças, mas de conseguir extrair da heterogeneidade a mesma produtividade e o mesmo comprometimento que um gerente teria com uma equipe mais homogênea. Schneider e Northcraft (1999) empregam uma analogia que se alinha com o que defendem Thomas Jr. (1990), e Clark, Amundson e Cardy (2002). Para Schneider e Northcraft (1999), 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. Em decorrência, as equipes heterogêneas têm um grande potencial de aumentar a integração e a cooperação entre toda a organização. Hanashiro e Queiroz (2006) asseveram 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. Cox (1991) prevê que as organizações multiculturais serão o modelo do futuro, caracterizadas pelo pluralismo, por estruturas completamente integradas, pela ausência de preconceito, discriminação e baixo nível de conflito. Contudo, vários fatores e diferenças entre os indivíduos criam o que Triandis (2003) chama de distanciamento cultural. De acordo o autor, diferentes linguagens, estruturas sociais, modelos de vida ou de pensamento, valores e presunções são alguns exemplos de causas da diversidade. Segundo ele, 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) considera 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 provável que esse desentendimento seja resolvido de maneira que ambas as partes saiam ganhando. Quando a discordância, todavia, acontece entre diferentes, a solução final pode não ser lucrativa para as duas frentes (Triandis, 2003). Fato é que a diversidade bem gerenciada apresenta baixos níveis de conflito, favorece as empresas e, por fim, transforma-se em um diferencial, uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo, na criatividade, na solução de problemas e na capacidade de adaptação as mudanças (Chuang; Church; Zikic, 2004; Cox; Blake, 1991). Organizações que não conseguem fazer as alterações necessárias para trabalhar com a diversidade podem ficar em desvantagem em relação às empresas que o fazem (Cox; Blake, 1991). Bem gerenciada, a diversidade é um ativo para a organização. Por outro lado, mal conduzida, pode ser improdutiva e desvantajosa, levando a diminuição do desempenho do time ou de toda a organização (Dadfar; Gustavsson, 1992; Nkomo; Cox, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ensina Creswell (2007) que os pesquisadores qualitativos podem escolher entre cinco abordagens: a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e a teoria baseada nos dados. Em uma abordagem mais ampla, Tesch (1990) ilustra 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 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) ensina 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. Ainda de acordo com Marton (1999), o método é, essencialmente, um estudo de variações – variações qualitativas entre as maneiras de se ver, experimentar e entender o mesmo fenômeno. 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 denotam formas de pensamento que, juntas, caracterizam a percepção de mundo dos entrevistados (Marton, 1981). O “conjunto de significados” encontrados pode ser mais bem 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 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. Apontamos, então, uma das limitações do método. Além disso, Akerlind (2005) ensina que o objetivo do pesquisador não é o de 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. Portanto, as entrevistas realizadas devem ser interpretadas dentro do contexto do grupo, analisando as similaridades e diferenças percebidas (Akerlind, 2005). A fenomenografia foca o grupo particular escolhido como amostra de pesquisa, em nosso caso, quinze gerentes de projetos atuantes nos mais variados ramos empresariais, a partir do critério de acessibilidade. O perfil dos sujeitos encontra-se exposto no quadro 1.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO	IDADE (ANOS)	TEMPO COMO GESTOR (ANOS)	FORMAÇÃO ACADÊMICA	RAMO DA EMPRESA	QUANTIDADE DE SUBORDINADOS (DIRETOS E INDIRETOS)
E1*	45	15	Tecnólogo em processamento de dados	Varejo	8
E2*	32	6	Engenheiro Químico	Engenharia e Software	42
E3	40	15	Engenheiro Eletrônico	Distribuição de produtos químicos	25

E4	36	4	Engenheira Elétrica	Distribuição de produtos químicos	6
E5*	31	9	Engenheiro Civil	Construção Civil	50
E6*	33	6	Engenheiro de Produção	Petróleo e Gás	10
E7	38	10	Engenheira Eletrônica	Telecomunicações	9
E8	58	36	Engenheiro Civil	Prestadora de serviços de engenharia	12
E9*	35	9	Administradora	Telecomunicações	54
E10	52	22	Matemática	Financeiro	25
E11*	36	10	Economista	Financeiro	8
E12*	45	15	Tecnólogo em processamento de dados	Construção Naval	100
E13	45	20	Engenheiro de sistemas	Varejo	10
E14	36	5	Administradora	Varejo	75
E15*	28	7	Analista de sistemas	Varejo	15

Quadro 1 - Perfil dos gerentes de projetos entrevistados.

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

Acreditamos ter seguido a orientação de Tesch (1990) de que a pesquisa qualitativa pode ser utilizada em várias disciplinas, com significados diferentes para cada pessoa. Para tanto, selecionamos gerentes de projetos com formações distintas – valorizando a multidisciplinaridade –,

diferentes especialidades e diversos níveis de experiência profissional em gestão de pessoas e de equipes de projetos de diversos tamanhos.

Esclarecemos, ainda, que as entrevistas foram realizadas, entre julho e agosto de 2009. Com duração de 30 a 45 minutos, todas foram gravadas em áudio, e, posteriormente, transcritas, integralmente. Conforme indica Vergara (2009), codificamos os dados para depois estruturá-los e analisá-los. Seguindo o método fenomenográfico, as transcrições das entrevistas foram lidas, em uma primeira análise, de “mente aberta” para que os diversos significados pudessem ser encontrados. Apenas nas leituras subsequentes buscamos aspectos específicos, mas sempre respeitando o modelo de abertura deste método, que permite encontrar diferentes perspectivas (Akerlind, 2005; Marton, 1986).

Por fim, apontamos que todo método de pesquisa tem suas limitações, mas também possibilidades (Vergara, 2009). Deve ser considerado que as opiniões e inferências são particulares dos indivíduos entrevistados, não podem, portanto, ser generalizadas para o universo de gerentes de projetos. Outra limitação diz respeito às análises do próprio pesquisador, que são subjetivas e estão sujeitas a outras visões e entendimentos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para as análises e discussões dos resultados – conforme indica Marton (1981, 1986) –, agrupamos as revelações em duas categorias: diversidade de conhecimentos; e diversidade comportamental. Nas seções adiante, cada uma das categorias será apresentada em detalhes.

4.1 DIVERSIDADE DE CONHECIMENTOS

Esta categoria diz respeito à multidisciplinaridade: as diversas especialidades profissionais, experiências e formações acadêmicas dos integrantes de uma equipe de projetos. O entrevistado 3, por exemplo, ressalta a importância de se trabalhar com uma equipe de conhecimento multidisciplinar, que se complementa. Essa diversidade de conhecimento é o que Pelled (1996) chama de diversidade de baixa visibilidade, incapaz de ser notada de súbito; requer convivência. Eis o testemunho do entrevistado a esse respeito:

A multidisciplinaridade é uma coisa importante. (...) O [profissional] mais objetivo vai acabar sendo engenheiro, administrador. 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 fácil porque são dois modelos mentais completamente diferentes. (E3)

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. Eis o depoimento do entrevistado:

Dentro de um projeto você tem de tirar partido da diversidade. Mesmo porque você não consegue ninguém completo. É muito difícil. (...). Se não for habilidoso, a diversidade vai criar antagonismo, vai criar conflitos. (...). 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. (...) O gerente, que seria o técnico no futebol, tem que olhar o material que 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. (E3)

Esse depoimento ilustra o que consideram Nkomo e Cox (1999), Fleury (2000) e Hanashiro e Queiroz (2006) a respeito da 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, conforme declarado pelo entrevistado 3. Por sua vez, o entrevistado 2 resalta 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 oferece uma maior probabilidade de solução aos problemas. Eis uma opinião a esse respeito:

O [profissional] é formado em engenharia química e o outro em engenharia elétrica. Isso já causa uma diversidade bem grande, porque o engenheiro químico olha o projeto, o processo, com uma visão, o engenheiro electricista tem outra (...). Isso já seria um critério de diversidade. Outro é o (...) que tem formação técnica, não fez faculdade. É um técnico e o engenheiro. É uma diversidade até maior... (E2)

O entrevistado 3 corrobora a afirmação do gerente 2, 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. A esse respeito, o entrevistado considera que “Tem de dar tarefas específicas para cada um e traduzir o que você quer na linguagem de cada um. (...) Se não aprender rapidamente a linguagem de cada um que está embaixo de você...”

Apesar de também considerar que o perfil de formação profissional é um grande ponto de diversidade nos projetos, a entrevistada 14 ressalta 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 para ser escutada. Então eu comecei a ser uma gerente de que, no início, era quase um membro de equipe, eu participava de quase todas as reuniões. (...) Então eu me preparava, estudava, falava com outras pessoas da organização para poder entender aquilo que eu ia discutir. (...) Tem de ter humildade de, no meio da reunião, parar e dizer que não domina esse assunto: (...) É difícil (...) O papel do gerente é estudar mais porque tem de traçar um paralelo para o mundo da pessoa. (E14)

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. A entrevistada 7 vai pelo mesmo caminho e considera que a formação 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 (...). 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, mas eu fiz, eu tinha aptidão (...), raciocínio lógico, aquela coisa toda... mas eu sou mais que aquilo, a personalidade é diferente. (E7)

A entrevistada 10 tem uma opinião que se situa entre a dos entrevistados que destacam as formações acadêmicas como forma de diversidade, e aqueles que consideram que o perfil pessoal é quem dita os rumos acadêmicos tomados por cada um.

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 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 (...), 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 (...) porque tem uma característica que já leva para aquilo naturalmente.... (E10)

O entrevistado 8 segue uma linha diferente dos demais. Afirma não levar em consideração as formações acadêmicas de cada um, apenas aquilo que cada indivíduo pode produzir, na prática, independentemente do aprendizado acadêmico. Segundo ele:

Eu tinha todo o tipo de profissional: aprendiz de feiticeiro, feiticeiro já feito... Eu procuro tratar os diferentes personagens de uma equipe de projeto pela sua real capacidade de trabalho. (...) Para mim são todos iguais na medida em que eles podem fazer as tarefas, fornecer o trabalho de acordo com a sua capacidade. (...) Eu estabeleço a competência técnica de cada um. Se o sujeito é biólogo ou astronauta para mim não tem diferença nenhuma, desde que ele cumpra a tarefa dele bem, com disposição. (E8)

Independentemente 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). 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. A gerente 9, por sua vez, considera 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 para finanças, marketing é despesa e marketing acha que finanças limita as oportunidades. (...) 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 vou sair da caixa? Como ter soluções diferentes? (E9)

Os entrevistados ressaltaram, ainda, que equipes diversas ou heterogêneas não devem ser consideradas benéficas e produtivas apenas para o projeto em si. A diversidade também colabora 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). Eis um testemunho:

Esse é o grande barato do projeto: aprender um pouco de cada coisa. Primeiro, tem que ter uma visão holística, entender o que é o projeto, o que precisa para 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. (E7)

Diante do que vimos, estabelecemos a proposição de que a experiência acumulada de cada um dos indivíduos de uma equipe de projeto e suas diferentes bagagens – profissional e acadêmica – contribuem para uma maior eficiência desses times.

4.2 DIVERSIDADE COMPORTAMENTAL

Esta categoria 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. 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 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. (E3)

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 com isso. Podem ser diversidades de inúmeras ordens: culturais, de habilidades, experiências, nível educacional ou personalidade – como dizem, por exemplo, Kirkman, Lowe e Young (1998) e Grant, Graham e Heberling (2001). As opiniões dos

entrevistados 6 e 7 se alinham a esses autores. Os depoimentos dos entrevistados vão ao encontro do que dizem Hanashiro e Queiroz (2005), que enxergam na diversidade uma noção multifacetada. 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. (...). Tem um que fez faculdade com todo esforço, trabalhou à noite, tinha uma família de classe C, D, E. Tem outro que é filhinho de papai, se formou e está lá porque alguém arrumou emprego. (...) A diversidade está em tudo. (E7)

São as características diferentes que você encontra nas pessoas, em função do perfil, da formação, das qualidades técnicas, interpessoais (...). Dentro da diversidade técnica você tem perfis diferentes para executar tarefas... Dentro das habilidades semelhantes você tem também diversidade de perfil (...) como ela se posiciona dentro das diversas situações. (E6)

Apesar de reconhecer (no item anterior) a diversidade de formação acadêmica como a mais marcante, o gerente 2 ressalta que a diversidade de personalidade é mais difícil de lidar. A entrevista 10 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) de personalidade é mais difícil. A gente acaba virando um pouco terapeuta, porque você precisa conseguir compreender como são as pessoas para 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 para conseguir trazer isso para você. Eu brinco que eu psicografo vivo quando faço um projeto. (...) No fundo, eu só dou forma ao que as pessoas têm. Está com elas, a gente só tenta uma maneira a fazê-los felizes com o resultado. O maior desafio, como gerente de projetos, é entender primeiro o ser humano. (E10)

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 grande desafio é conseguir (...) tirar o que cada um tem de bom sobre cada assunto (E9)

A entrevistada 9 prossegue considerando 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. 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 apregoada por Nkomo e Cox (1999):

Ninguém é igual a ninguém. Você está aqui comigo raciocinando de um jeito, e tem outra história, 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. (E5)

No item 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 quebra-cabeça cunhado por Schneider e Northcraft (1999). 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. Na mesma linha de pensamento, a entrevistada 7 destaca a importância de delegar diferentes atividades para diferentes perfis dentro de uma equipe. Dessa forma, é possível extrair o melhor de cada:

Elas [os membros da equipe] vão render bem, vão ter atividades compatíveis com elas. (...) com a Ana eu gastava menos tempo passando tecnicamente o projeto (...). Gastava mais tempo a ajudando a se desenvolver, como lidar com pessoas, como pedir... (...) porque ela não tinha experiência. Já o Alessandro tinha outra formação. Eu gastava mais tempo explicando para que ele pudesse desenvolver o trabalho. Ele não estava no patamar da Ana tecnicamente, então eu dava atividades para que tivesse um desafio para ele. (E7)

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. Cada entrevistado à 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. Destacamos, então, 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 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 exponho tudo para que seja visto por outras áreas. E (n)essa diversidade, (...) as pessoas enxergam coisas diferentes. Isso gera um resultado melhor para o projeto (...). Se todas as pessoas tivessem as mesmas características não seria ideal... (E6)

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 destaca os conflitos que uma equipe diversa pode revelar. A esse respeito, Pelled (1996) observa 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. O entrevistado 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). Eis a sua impressão a esse respeito:

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. (...) Vai entrar, bater cabeça, vai errar. Mas depois, tem um resultado melhor. (E5)

Por fim, a complementaridade dos indivíduos utilizada em prol do projeto, já citada e referendada por diversos autores (Cox, 1991; Govendo, 2005; Hanashiro; Queiroz, 2005, 2006; Higgs; Plewnia; Ploch, 2005; Schneider; Northcraft, 1999; Thomas Jr., 1990), é novamente lembrada pelos gerentes entrevistados, quando reforçam a importância de se trabalhar com uma

equipe diversa, que, de acordo com os entrevistados, possibilita um número maior de soluções, inovações e novas formas de pensamento. A leitura das análises e discussões das categorias apresentadas 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. Dessa forma, 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.

5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado na introdução, o objetivo deste trabalho foi – por meio de uma pesquisa qualitativa, com o emprego do método fenomenográfico – revelar a percepção dos gerentes de projeto acerca da diversidade em suas equipes. Para tal, partimos de um tema amplo e, após as entrevistas, conforme sugere o método escolhido, começamos a delinear o referencial teórico, de acordo com as categorias que surgiram da análise das entrevistas, distinguindo a diversidade em duas vertentes: de conhecimento e de comportamento. A pesquisa revelou, em conformidade com o que foi proposto, que 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 a sua volta. Essas diferenças vão frontalmente ao encontro do que dizem Hanashiro e Godoy (2004): não há uma maneira única, ou melhor, para gerir essas diversidades.

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 nem 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 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 de outra natureza, 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 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). Com base no discurso 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. 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 projetos, independente do tipo de projeto. O gerente de projetos, todavia, tem de saber lidar com esse fenômeno, utilizando para tal dois fatores que agem como atenuantes das diversidades: a comunicação e as suas habilidades de gestor e líder de pessoas. Dessa feita, respeitando as limitações inerentes ao tema, 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. São características ressaltadas pelos 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; Yukl, 1989) e 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 alcance das metas, ou da execução de um projeto. Concluímos também que os gerentes de projeto devem nutrir habilidades generalistas, multidisciplinares, que possam lhes ser úteis no sentido de tratar a diversa gama de projetos que lhes caem às mãos.

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 afirmam Castellani, Reinhard e Zwicker (1998), e, também, Yates e Orlikowski (1992): 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.

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 esse fato quando afirmam que a diversidade “descortina uma multiplicidade de possibilidades de pesquisa”, oferecendo um panorama animador para a pesquisa acadêmica. Neste estudo, tentamos ampliar este conceito de diversidade, trazendo perspectivas para 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. 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.

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. Aproveitando a era da virtualidade tão em voga atualmente, sugerimos 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? A agenda é extensa e o campo de estudo, abrangente e auspicioso. Cabem, também, pesquisas apoiadas em observações diretas, nos contextos onde as equipes de projetos se situam a fim de observar tanto as formas pelas quais as empresas, em sua prática de gestão de pessoas, lidam/ tratam com a diversidade, assim como observar se, no dia-a-dia, descolado do discurso formal que naturalmente pode se apresentar diante de um entrevistador, outros tipos/categorias de diversidade surgem para além daquelas detectadas neste estudo fenomenográfico.

REFERÊNCIAS

- Akerlind, G. S. (2005). Variation and Commonality in Phenomenography Research Methods. *Higher Education Research & Development*. V.24, n.4, p.321-b334, November.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo, SP: Atlas.
- Borges, R. S. G.; Zille, L. (2007). 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. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro.

- Carrell, M. R.; Tracey, E. E. M.; Sigler, H. (2006). Defining Workforce Diversity Programs and Practices in Organizations: A Longitudinal Study. *Labor Law Journal*.
- Castellani, M. R; Reinhard, N.; Zwicker, R. (1998). Cultura Organizacional e Tecnologia da Informação: um estudo do uso da Internet na atividade acadêmica de pesquisa. In: XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Foz do Iguaçu.
- Cavalcante, R. C. (2008) Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo Simbólico. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro.
- Chuang, Y.; Church, R.; Zikic, J. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. (2004). *Team Performance Management*. V.10, nº. 1/2, p.26-34.
- Clark, M. A.; Amundson, S. D.; Cardy, R. L. (2002). Cross-Functional Team Decision-Making and Learning Outcomes: A Qualitative Illustration. *Journal of Business and Management*, v.8, nº3, p.217-236, Summer.
- Cohen, S. G.; Bailey, D. E. (1997). 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.
- Cox Jr., T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, v.5, n.2, p-34-47,
- Cox Jr., T.; H.; Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v.5, n.3, p-45-56,.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto*. Porto Alegre, Artmed, 2ª edição.
- Dadfar, H; Gustavsson, P. (1992). Competition by Effective Management of Cultural Diversity. The Case of International Construction Projects. *International Studies of Management & Organization* . V.22, nº 4, p. 81-92,
- Daft, R. L.; Lengel, R. H.; Trevino, L. K. (1987) Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, september, p. 355-366.
- Dani, S. S.et al. (2006). 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 Vol. 220 Part B,
-

- Donaire, D. (1981). O Papel do Gerente na Administração por Projetos. *Revista de Administração – Universidade de São Paulo, USP*. São Paulo, v.16, n.1, janeiro/março.
- Drucker, P. F. 2002 *Managing in the Next Society*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*. Jul./Set., v.40, n.3, p.18-25, São Paulo, SP.
- Ford, J. D.; Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n.3, p.541-570.
- Govendo, J. A. (2005) *Workforce, diversity and corporate creativity*. Handbook of Business Strategy, p.213-217.
- Grant, K. P, Graham, T. S.; Heberling, M. E. (2001). The Project Manager and the Project Team Involvement: Implications for Project Leadership. *The Journal of Leadership Studies*. v.7, n.4, p.32-42.
- Hanashiro, D. M. M.; Godoy, A. S. (2004). *Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática*. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador 2004. *Anais...* Salvador
- _____.; Queiroz, R. C. (2005). O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: um *Trade-off* entre Homogeneidade e Heterogeneidade? In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, 2005. *Anais...* Brasília.
- _____. (2006). O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: um Estudo da Indústria Automobilística. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador 2006. *Anais...* Salvador
- Higgs, M.; Plewnia, U.; Ploch, J. (2005). Influence of team composition and task complexity on team performance. *Team Performance Management*. V.11, nº.7/8, p.227-250.
- Kearney, E.; Gebert, D.; Voelpel, S. C. (2009). 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.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. Porto Alegre, Bookman,
- _____. (1979). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York, Van Nostrand Reinhold Company,.

Marton, F. (1981). Phenomenography: Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, p.177-200.

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

Marton, F.; Fai, P. M. (1999). *Two faces of Variation*. Paper presented at 8th European Conference for Learning and Instruction. Göteborg University, Sweden, August 24-28,.

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

_____. (2002). *Administração de Projetos. Como transformar Idéias em Resultados*. São Paulo, Atlas,

Meredith, J. R.; Mantel Jr., S. J. (2000). *Project Management. A Managerial Approach*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Nkomo, S. M.; Cox Jr., T. (1999). 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, SP: Atlas.

Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science* V.7, nº. 6, p.615-631.

Pereira, J. B. C.; Hanashiro, D. M. M. (2007). A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro.

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

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

Sato, C. E. Y.; Dergint, D. E. A.; Hatakeyama, K. (2005). O Papel Evolutivo do Gerente de Projetos. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. ALTEC, Salvador.

Sbragia, R.; Maximiano, A. C. A.; Kruglianskas, I. (1986). O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração*, São Paulo, v.21, n.3, p.24-31, jul/set.

- Sbragia, R. (1985). 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.
- Schneider, S. K.; Northcraft, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective. *Human Relation*, v.52,n.11,p.1445-1467.
- Stevens, F. G.; Plaut, V. C.; Burks, J. S. (2008).Unlocking the Benefits of Diversity. All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. V.44, nº.1, p.116-133, March.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research. Analysis Types & Software Tools*. London, RoutledgeFalmer.
- Thomas, D. A.; Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. v.74, n.5, p.79-90.
- Thomas Jr., R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, March-April, p.107-117.
- Triandis, H. C. (2003).The Future of Workforce Diversity in International Organizations: A Commentary. *International Association for Applied Psychology*, 52 (3), p.486-495.
- Vargas, R. V. (2000). *Gerenciamento de Projetos. Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. Rio de Janeiro, Brasport.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10ª edição, São Paulo, SP: Atlas.
- Vergara, S. C.; Irigaray, H. A. R. (2007). Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro.
- Yates, J.; Orlikowski, W. J. (1992). Genres of Organizational Communication: a Structural Approach to Studying Communication and Media. *Academy of Management Review*, v.17, n.2, p.299-326.
- Yukl, G. (1989). The Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. v.15, n.2, p.251-289.

ⁱ Segundo o Project Management Body of Knowledge, o PMBOK (2004, p.5), projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. 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).

ⁱⁱ O gerenciamento de projetos, de acordo com PMBOK (2004, p.8), 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.

Data do recebimento do artigo: 16/11/2011

Data do aceite de publicação: 25/01/2012