

“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 apostarem 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.