

## 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 complementa. 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 idiossincrasias. 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. Umás 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.