

2

Referencial Teórico

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

2.1

O Gerenciamento de Projetos – uma rápida apresentação

Projeto, segundo o Project Management Body of Knowledge, o Guia PMBOK¹ (2004, p.5), “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Dessa forma, um projeto deve atingir um objetivo determinado, desenvolvendo um produto no tempo previsto, dentro do orçamento e conforme as especificações, seguindo uma organização baseada em tarefas de duração finita (GADDIS, 1959; KERZNER, 1979, p.2).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2

O Gerente de projetos: seu perfil, habilidades e características

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

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

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

Quadro 1
Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Construir sua carreira em ambientes de tecnologia².
2. Ter conhecimento para atuar em diversos campos da ciência.
3. Ter um bom entendimento de práticas gerenciais.
4. Ter forte interesse em ensinar, treinar e desenvolver supervisores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Comunicação organizacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5 A diversidade das equipes de projetos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

comunicação. Em virtude disso, Williams e O'Reilly (1998), *apud* Stevens, Plaut e Burks (2008, p.118), classificam a diversidade como “faca³ de dois gumes”.

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

1. Os líderes⁴ devem entender que uma força de trabalho diversa encarna diferentes perspectivas e abordagens de trabalho.
2. Os líderes têm de reconhecer as oportunidades de aprendizado e os desafios que a expressão de diferentes perspectivas apresentam à organização.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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