

## 5

### Considerações Finais

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

#### 5.1

##### Conclusão

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

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

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

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

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