

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

ALEXANDRE VIEIRA DE OLIVEIRA

A TRANSFORMAÇÃO DO ESPECIALISTA EM LÍDER:  
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2013

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

ALEXANDRE VIEIRA DE OLIVEIRA

A TRANSFORMAÇÃO DO ESPECIALISTA EM LÍDER:  
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

SÃO PAULO

2013

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

*À minha mãe, que me viu iniciar este curso com orgulho e hoje acompanha esta conclusão lá de cima...*

## AGRADECIMENTOS

Deus é uma constante em minha vida e mais uma vez fui abençoado para conquistar um objetivo como este.

Sem o suporte de minha família, seria muito difícil, quase impossível. A eles minha eterna gratidão.

Agradeço, principalmente, ao meu pai Waldevino e minha mãe Edna que me deram incentivo para o estudo em todos os momentos, desde minha formação básica.

Aos meus irmãos que compartilham desta alegria e são a base de uma família feliz.

À minha amada esposa Erika e sua (nossa) família que, em minhas ausências e no tempo dedicado a este trabalho, souberam esperar com paciência, dando total apoio em toda esta caminhada.

Aos professores da PUC-SP que engrandeceram meu aprendizado e contribuíram com o aprendizado que levarei comigo para toda vida.

Ao amigo Jefferson L. Melo que me fez refletir em buscar uma instituição de alto nível para obter uma titulação que faria a diferença em meu currículo.

Ao grande professor Dr. Leonardo Trevisan, meu orientador, que foi imprescindível e sutil ao dar o caminho para descoberta do conhecimento, fazendo-me acreditar que *sim*, é possível tornar-se pesquisador.

Aos amigos, colegas de trabalho e aos que participaram das entrevistas, contribuindo com o enriquecimento desta pesquisa, meu muito obrigado!

## A TRANSFORMAÇÃO DO ESPECIALISTA EM LÍDER: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Alexandre Vieira de Oliveira

### RESUMO

Promover especialistas em líderes sem o devido preparo pode ser visto como uma prática aceitável dentro de uma determinada organização. Quando promovido, estes profissionais podem ter dificuldades em liderar um grupo, pois ainda estão fortemente ligados às atividades e competências técnicas e a organização pode perder eficiência se não assumir a responsabilidade em promover um ambiente de aprimoramento em gestão, dando condições e também exigindo que os novos líderes se desenvolvam nas novas habilidades. O presente trabalho tem como objetivo identificar como e por quais motivos os técnicos especialistas de uma empresa de telecomunicações alcançaram a posição de líderes e se eles complementaram sua formação após serem promovidos, alinhando habilidades técnicas e de liderança. Foram testadas três hipóteses (1) os especialistas almejavam a carreira gerencial dentro do planejamento de carreira, (2) os especialistas viam a promoção a líder como uma possibilidade de aumentar salários e ter uma posição de destaque e (3) se havia um trabalho de melhoria contínua dos gestores da organização *Alvo Telecom*, identificando talentos e desenvolvendo-os antes e depois de assumirem a função de liderança. Sustentada por um referencial teórico que descreve o profissional especialista na área tecnologia da informação (TI) e a liderança contemporânea, a pesquisa adotou o estudo de caso como método de pesquisa, com abordagem exploratória e procedimento metodológico qualitativo, baseado em entrevistas estruturadas com questionário de questões abertas e fechadas. Do resultado obtido nas entrevistas de nove líderes daquela organização, quase a totalidade dos entrevistados desejavam não mais seguir a carreira puramente técnica, porém poucos se estruturaram academicamente com antecedência à primeira oportunidade oferecida para gerenciar pessoas, embora detivessem características e os traços de liderança. A promoção se dava através do reconhecimento pelo desempenho como técnico e também considerava potenciais habilidades de liderança identificadas pelos superiores. Não havia um desejo de obter apenas um aumento salarial, mas sim contribuir com a organização além de suas funções técnicas e repassar seu conhecimento aos membros de um grupo. Os líderes tinham características próprias para o exercício da liderança, entretanto faltava desenvolvimento de outras e eles esperavam, de alguma maneira, que a organização os orientasse e fizesse um balanço periódico de suas realizações.

**Palavras-chave:** especialista, técnico, tecnologia da informação, líder, liderança contemporânea.

THE TRANSFORMATION OF SPECIALIST IN LEADER:  
A CASE STUDY IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY

Alexandre Vieira de Oliveira

ABSTRACT

Promoting specialists to leaders without previous preparation can be considered an acceptable practice in some organizations. When promoted, those professionals can face some difficulties in leading a group because they are still connected to their previous competencies as a technician, and the organization can lose some efficiency if it does not take the responsibility in developing its leadership giving support on leaders' development. This paper intends to identify how and why technical specialists became leaders, and if they completed their knowledge after being promoted, connecting technical and leadership skills. It has been tested three hypotheses (1) specialists have been desired leadership position in their career planning, (2) specialists considered promotion to leader as a pay grade increase, and have a prominent position, and (3) if there was a continuous improvement of *Alvo Telecom* leaders, identifying talents and developing them before and after they take the leadership role. Supported by a theoretical framework that describes the professional experts in information technology (IT) and contemporary leadership, the research adopted a case study as a research method, with exploratory and qualitative methodological approach, based on interviews with structured questionnaire composed by open and closed questions. The result obtained after interviewing nine leaders of that organization, almost all of them no longer wished to continue in their technical career, however few have really prepared before getting an opportunity to lead a team, although they possessed characteristics and traits of leadership. The promotion was due to their performance as technician, and their superiors also considered existent leadership skills. There was not a direct objective of getting a raise, but contribute more to the organization beyond their technical role, and transmit knowledge to team members. Leaders had own characteristics of leadership, however lacked developing others, and they expected, somehow, that the organization could direct them and do a periodic evaluation of their accomplishments.

**Keywords:** specialist, technician, information technology, leader, contemporary leadership

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| LISTA DE TABELAS .....   | vii |
| INTRODUÇÃO .....   | 1   |
| 1 REFERENCIAL TEÓRICO .....  | 5   |
| 1.1 O profissional especialista em tecnologia da informação .....                  | 5   |
| 1.1.1 A Tecnologia da Informação e Comunicações.....                               | 5   |
| 1.1.2 Características e carreira do especialista em Tecnologia da Informação ..... | 8   |
| 1.2 Liderança Contemporânea.....   | 13  |
| 1.2.1 O formato do trabalho no século XXI.....                                     | 14  |
| 1.2.2 Elementos fundamentais da liderança .....                                    | 16  |
| 1.2.3 Os tipos de liderança .....  | 28  |
| 1.2.4 Habilidades necessárias ao líder.....  | 32  |
| 1.2.5 Ser líder no Brasil.....   | 39  |
| 2 METODOLOGIA .....  | 45  |
| 2.1 Protocolo do estudo de caso.....   | 47  |
| 3 DISCUSSÕES E RESULTADOS .....  | 51  |
| 3.1 Resumo das respostas de cada entrevistado .....                                | 51  |
| 3.1.1 Líder 1 .....  | 51  |
| 3.1.2 Líder 2 .....  | 53  |
| 3.1.3 Líder 3 .....  | 54  |
| 3.1.4 Líder 4.....   | 56  |
| 3.1.5 Líder 5 .....  | 57  |
| 3.1.6 Líder 6.....   | 58  |
| 3.1.7 Líder 7 .....  | 59  |
| 3.1.8 Líder 8.....   | 60  |
| 3.1.9 Líder 9 .....  | 62  |
| 3.2 Discussão sobre os resultados das entrevistas.....                             | 64  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 72  |
| Sugestões para trabalhos futuros .....   | 74  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 75  |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 79  |
| APÊNDICE A .....   | 80  |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Resumo das expressões presentes nas respostas dos líderes. .... | 65 |
|---|----|

## INTRODUÇÃO

Com o avanço das telecomunicações e a crescente demanda por serviços de convergência multimídia, empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI) se veem com o desafio de se manterem atualizadas e de se expandirem em capacidade produtiva rapidamente, o que exige uma gestão mais preparada, voltada à educação e aperfeiçoamento, sempre adequada à cultura organizacional. É um mercado que exige menor tempo entre o que se planeja e o que se implementa estrategicamente (GIFFONI; MORAES, 2009).

Vale ressaltar que o desenvolvimento de teorias e estudos relacionados ao domínio Tecnologia da Informação (TI) vem crescendo, considerando o impacto que essa área tem promovido na vida cotidiana e profissional. Assim, as empresas, de maneira geral, devem dar mais ênfase no preparo de pessoas que possam confrontar situações exigentes, formulação de conteúdos e orientação de suas lideranças (DUTRA, 2010a) e, em TI, é fato as mudanças ocorrem mais rápido do que em alguns outros setores.

Do lado do profissional, a visão que este tem sobre as práticas de recursos humanos pode ser diferente daquela que a organização imagina, cuja adoção de processos lineares, iguais para todos, não condiz com as expectativas individuais e coletivas das pessoas, principalmente quando almejam posições de liderança como resultado de ascensão na carreira.

Os níveis gerenciais também devem estar atentos ao novo contexto em que se encontram as organizações atuais, pois o perfil mudou e o gerente é “chamado a assumir atribuições e a desenvolver habilidades que, na figura do gerente tradicional, não eram requeridas” (KLEMMANN; GOMES FILHO, 2004, p. 52), logo, não basta ser promovido a gestor, é preciso ter habilidades de liderança e desenvolvê-las ao longo do exercício da função.

É fato que, das diversas definições de liderança, tem-se a concordância de que as pessoas que a exercem se utilizam do poder para influenciar um grupo na direção dos objetivos de uma organização, inspirando os indivíduos em uma visão comum (ROBBINS, 2004), ou valores, na definição de Schein (2009).

Vale mencionar que empresas têm sua cultura, sua forma de moldar pessoas, logo, **líderes**. Estes podem ser ‘criados’ por meio de promoção ou contratação aos moldes da cultura, reflexo do negócio e mercado no qual estão inseridos. Então, promover técnicos a gestores sem o devido preparo pode ser visto como uma prática aceitável dentro de uma determinada organização.

Schein (2009, p. 1) afirma que “a cultura é moldada pelo comportamento das lideranças da organização, [...] os processos dinâmicos da criação da cultura e gestão são a essência da liderança, o que mostra que liderança e cultura são lados da mesma moeda”.

Desconhecer a relação entre cultura e liderança, por exemplo, é um erro grave que pode cometer o gestor que veio da formação puramente técnica, levando o grupo a resultados insatisfatórios por conta de uma gestão falha, não alinhada com os princípios básicos sobre liderança.

Para Brownell (2006), as lideranças contemporâneas são mais complexas, compostas por habilidades profissionais, adquiridas ao longo de sua experiência profissional, e caráter ou conjunto de características pessoais, como sensibilidade, iniciativa e principalmente flexibilidade, por conta das instabilidades enfrentadas no mundo globalizado.

Os líderes devem saber direcionar suas competências e seu caráter, como parte de seu desenvolvimento (BROWNELL, 2006), mas essa exigência não é de apenas um nível da hierarquia. Independente de qual nível o gestor se encontre, este deve se basear menos em habilidades técnicas e mais em gerenciar a organização e as pessoas, dando suporte a seus liderados (KIRJAVAINEN et al., 2010).

Investir em pessoas despreparadas, por conta de recompensar bons técnicos com cargos e posições hierárquicas dentro das empresas, é algo comum que praticamente toda organização faz. A promoção, então, é vista como fator de merecimento aos técnicos de melhor desempenho, mesmo que eles não tenham competência para tal (DUTRA, 2010b).

Quando promovido, o técnico especialista pode ter dificuldades em liderar um grupo, pois está ainda fortemente ligado às atividades e competências técnicas. Desse modo, a organização pode perder eficiência se não assumir a responsabilidade em

promover um ambiente de aprimoramento em gestão, assim como deve dar condições e exigir que o novo líder busque a capacitação nas novas habilidades.

A simples promoção do técnico a líder é o objeto de estudo deste trabalho, pois a formação técnica nem sempre permite o desenvolvimento das habilidades que a liderança exige. Essa modificação de categoria não é saudável se não houver preparo das duas partes, empresa e funcionário. Este último deve almejar posições de gestão depois de certo tempo como especialista. Já a empresa deve prover condições para que isso ocorra, fazendo uma avaliação dos objetivos pessoais e, dessa forma, proporcionar capacitação para a transição. É importante citar que as empresas adotam o mecanismo de mudança como prêmio, assim, desconsideram o fator '*estar preparado ou ser adequado para a função*' (DUTRA, 2010b, grifo nosso). Uma possibilidade para resolver esse problema seria orientar a gestão de pessoas da organização para possibilitar a transição entre essas categorias de carreiras, especialista e gerencial.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar como e por quais motivos os técnicos especialistas de uma empresa de telecomunicações alcançaram a posição de gestão e liderança de um grupo e se eles complementaram sua formação após serem promovidos a gestores, alinhando habilidades técnicas e de gestão/liderança.

A pesquisa visa testar as seguintes hipóteses: (1) os especialistas almejam a carreira gerencial dentro do planejamento de carreira, (2) os especialistas enxergam a promoção a líder como uma possibilidade de aumentar salários e ter uma posição de destaque e (3) se há um trabalho de melhoria contínua dos gestores da organização Alvo Telecom, identificando talentos e desenvolvendo-os antes e depois de assumirem a função de liderança.

A justificativa para o presente trabalho é que o resultado obtido poderá fornecer informações para a organização tomar conhecimento sobre o que está acontecendo com sua estrutura de liderança e quais riscos ela poderia correr por não tomar controle ou parte no desenvolvimento individual de líderes potenciais e existentes. É possível, também, o resultado ser usado como um diagnóstico que a empresa pode utilizar para melhoria do processo de sucessão e desenvolvimento de novas e atuais lideranças.

Para isso, o presente trabalho apresenta no Capítulo 1, após esta introdução, um referencial teórico que contemplará, na primeira parte, as descrições da área de

Tecnologia da Informação (TI) e características e carreira do especialista em TI; na segunda parte, um estudo sobre a Liderança Contemporânea, no qual é apresentado um panorama do trabalho no século XXI e elementos essenciais de liderança, seus tipos, habilidades necessárias, e o líder no Brasil. No Capítulo 2, apresenta-se a metodologia utilizada para esta pesquisa, com o estudo de caso e, no Capítulo 3, as discussões e resultados da pesquisa.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo é dividido em duas partes, sendo a primeira uma descrição da área de Tecnologia da Informação e dos profissionais de carreira técnica e a segunda uma descrição sobre Liderança Contemporânea.

### **1.1 O profissional especialista em tecnologia da informação**

A área de Tecnologia da Informação (TI) é uma área relativamente nova em relação a outras disciplinas, mas nas últimas décadas, mais fortemente a partir de 1980, é que apareceu com mais ênfase e representatividade e ganhou espaço no cotidiano pessoal e profissional, pontuando a fronteira da ‘terceira revolução industrial’.

Com o advento dessa nova disciplina, observa-se que grandes instituições de ensino direcionam os currículos para o novo conhecimento, bem como formulam novos cursos que preparam o profissional do presente e do futuro, já que é impensável a vida cotidiana e o emprego sem a TI.

Este tópico é composto pela visão geral da área de Tecnologia da Informação e Comunicações, seguida pela caracterização do especialista e sua carreira em TI, o que permite conhecer esta área e o profissional inserido, que poderá assumir eventualmente posições de liderança/gestão.

#### **1.1.1 A Tecnologia da Informação e Comunicações.**

É válido citar que o mercado de TI brasileiro é o décimo no *ranking* mundial de software e serviços, com um movimento de 21,44 bilhões de dólares, no qual 10.300 empresas estão identificadas como desenvolvedoras, distribuidoras e prestadoras de bens e serviços, estas últimas incluem também o setor de telecomunicações, com pouco mais de 90% classificadas como micro e pequena empresa (ABES, 2012). Segundo esta associação, é um mercado que vem crescendo desde o início do milênio à taxa média

superior a 20% ao ano, o dobro da média mundial, mas que carece de profissionais especializados, o que justifica o cenário de salários acima da média.

A presença da TI no cotidiano e sua relevância na economia são muito significativas, tanto que Pestana et al. (2003), Veloso (2011) e Castells (2005) denominam este novo cenário como a sociedade do conhecimento, sociedade em rede ou suas variações como era do conhecimento e era digital, marcado principalmente pelo capital intelectual e a valorização do intangível que advém do conhecimento.

Castells (2005) resume o conceito de tecnologia da informação como a convergência de sistemas e equipamentos (*software e hardware*), **telecomunicações** e eletrônica. Veloso (2011) complementa que, além do componente físico (equipamento), ela também se refere ao intangível como processos, métodos ou técnicas.

De fato, pode-se observar a TI em todo lugar, seja na organização moderna ou no ambiente doméstico, seja com o profissional de alta tecnologia ou no profissional de trabalhos manuais. Se em algum lugar existir um celular, um telefone, uma televisão ou obviamente um computador, ali haverá a presença da TI.

Veloso (2011) defende a ideia de que a tecnologia da informação é uma *commodity*, parte de um conhecimento mínimo que, desde o ensino fundamental, todos deverão aprender. Também, a cada período de tempo, normalmente menor que um ano, os inúmeros lançamentos da indústria de eletrônicos permitem novas possibilidades de ampliar o contato com a TI, permitindo considerá-la um bem de consumo, um bem desejado por todos.

Considerando que os autores mencionam ‘sociedade do conhecimento’, pode-se entender que se fala de produção a partir do intangível, ou economia do intangível, cujas empresas e suas marcas são mensuradas pelo que representam e não pelos ativos físicos em si, e o trabalhador é pago pela experiência, conhecimento e pela capacidade de unir estes dois elementos em prol dos objetivos da organização em que atua.

Cappele e Brito (2006) indicam justamente que a nova configuração das relações de trabalho deve contemplar os novos requisitos organizacionais para os indivíduos, como maior qualificação, polivalência, adaptabilidade, competitividade internacional. Dowbor (2010, p. 76) corrobora com os autores quando exemplifica que 75% do preço

de um produto está baseado no intangível, isto é, o conhecimento nele aplicado como tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e *marketing*.

Novas profissões surgiram e outras desapareceram, como a de desenvolvedor de conteúdo para a Internet, e o operador de telex respectivamente, a título de exemplo. A TI permitiu novas modalidades de emprego, com a possibilidade de as pessoas poderem trabalhar remotamente, a partir de suas casas, por exemplo, o chamado teletrabalho ou *home-office*, que seguramente força as organizações a repensar o modo de gestão de pessoas e seus sistemas de produção, no caso, intelectual.

A TI também insere modificações no conceito que se tem de ensino, o que possibilita a oferta de cursos a distância, inclusive de graduação e pós-graduação, com iniciativas fomentadas pelos governos. No Brasil, o programa Universidade Aberta do Brasil (<http://uab.capes.gov.br>) possibilita o acesso a cursos das principais universidades públicas do país de maneira gratuita.

Tais iniciativas trazem algumas reflexões a respeito da tecnologia da informação e das comunicações. Primeiramente, os profissionais devem se adequar aos novos modelos. Professores devem modificar a forma de ensino, passando a atuar com novas ferramentas, anteriormente desconhecidas ou mistificadas pela complexidade que percorre a ideia de estar ‘*on-line*’. Alunos devem adaptar a forma de estudo para poder absorver o conteúdo em um novo formato, que pode ser facilitado pelo uso de aparatos eletrônicos, para melhor organizá-lo, estabelecendo uma associação direta com mais consumo de bens de tecnologia.

É importante frisar que, segundo Veloso (2011), a tecnologia deve ser analisada a partir de seu antecedente: o homem que a cria:

Faz-se necessária uma perspectiva histórica que parta da constituição do próprio ser humano, que veja no aparecimento do primeiro utensílio ou dispositivo, ao qual se possa dar o nome de máquina, uma manifestação do processo evolutivo do ser humano. (VELOSO, 2011, p. 8).

Essa forma descrita pelo autor indica também que se deve dissociar a palavra *tecnologia* da expressão *Tecnologia da Informação*, que, muitas vezes, são vistas como sinônimos, ou que a primeira leve a pensar somente na segunda. O processo evolutivo

levou à inovação e à invenção, mas que não necessariamente tecnologia seja apenas a da informação.

Organizações de Tecnologia da Informação, além de consumidoras, são também provedoras e requerem profissionais ainda mais inseridos nesse novo contexto, pois a velocidade das mudanças deve ser acompanhada pela atualização do conhecimento técnico na mesma proporção. Entretanto, manter-se atualizado exige um esforço individual grande, que poucos profissionais têm a capacidade e recursos de fazê-lo. Os que conseguem, alcançam um destaque e tornam-se técnicos especialistas em TI.

### **1.1.2 Características e carreira do especialista em Tecnologia da Informação**

O especialista de TI tem sua carreira profissional montada em um conjunto de tecnologias específicas, faz estudo contínuo destas, e tem atuação geralmente voltada ao suporte em um nível avançado. Em Tecnologia da Informação é comum ter profissionais especializados em determinados sistemas, *softwares*, equipamentos ou soluções desenvolvidas por um fabricante em específico.

É válido observar que ao longo deste trabalho foram usadas as expressões ‘profissional de TI’, ‘técnico especialista’, ‘especialista’ ou ‘especialistas de/em TI’ como sinônimos, relacionadas com o indivíduo que tem formação em áreas de Exatas, como Engenharia, Sistemas de Informação, Ciência da Computação, etc., e trabalha com Tecnologia da Informação.

Trabalhar com Tecnologia da Informação é um desafio diário, que envolve a atuação com habilidades que conjugam equipamentos e sistemas (hardware e software), de maneira, muitas vezes, segmentada, já que há uma vasta quantidade de elementos, técnicas, ferramentas, objetivos de uso e suas aplicações práticas.

A Tecnologia da Informação já foi conceituada anteriormente e, dada a sua complexidade em unir o intangível (*software*) ao tangível (*hardware*), o profissional que atua nessa área conta tanto com a experiência e a correlação de situações e comportamentos dos sistemas, em situações e casos de uso, quanto com conhecimento técnico em si.

Em TI, ser especialista na profissão é quase um requisito básico, porque deve haver sempre o domínio em profundidade de uma dada disciplina ou tecnologia, e o aprendizado contínuo faz parte dessa carreira. A TI contempla equipamentos e sistemas de distintos fabricantes, que devem interagir entre eles de maneira organizada, e regida por organismos que definem padrões de compatibilidade, sendo esta interação harmônica o grande desafio dos desenvolvedores e profissionais.

Ainda que a TI seja considerada uma área dentro das ciências exatas, essa interação às vezes não ocorre da maneira especificada pelos fabricantes. *Softwares* são desenvolvidos por pessoas que, ao não seguirem as normas de desenvolvimento, geram problemas que posteriormente são observados e tratados com correções, ocasionando incidentes que comprometem o uso eficaz dos sistemas que foram projetados.

É muito comum o usuário de um sistema que tenha o envolvimento direto de *software* e *hardware*, reclamar de um *bug*, isto é, defeito do sistema de origem desconhecida, que gera um comportamento inesperado. Erros, em alguma fase do projeto ou em sua execução, levam a tais comportamentos, que necessitam ser tratados e corrigidos.

O profissional de TI está acostumado e entende esta complexidade. Ele tenta usar sua experiência de casos passados para observar, analisar e corrigir tais comportamentos, utilizando o raciocínio lógico ou, às vezes, a tentativa e erro.

A tentativa e erro, aliás, recurso muito usado pelos especialistas em TI, pode ser vista como uma fase precursora da inovação, já que tende a levar a resultados satisfatórios, correções e/ou sistemas que se tornam ‘aperfeiçoadores’ do sistema defeituoso. Essa visão do todo, a correlação de eventos, o uso de casos passados e informações de outras tecnologias ou sistemas auxiliam nesta construção, um tanto distinta de outras áreas de conhecimento ou profissões.

Veloso (2011, p. 70) ressalta justamente este ponto de que a TI deveria ser inserida no ensino em geral, assim, daria a oportunidade ao estudante de construir aplicações, articulando alguns aspectos importantes como “objeto, objetivos, finalidades, métodos, estruturas burocráticas, sistemas de decisão [...]”, relacionados todos com o trabalho técnico, mais ainda se este estiver envolvido com a própria TI.

É fato que muitos profissionais de TI que entraram para o mercado de trabalho, ao final do século passado, seguramente vivenciaram diversas mudanças e evoluções tecnológicas que os permitem hoje fazer aquela correlação que contribui para resultado na atividade que realizam nas organizações, embora não tivessem obtido a base sugerida por Veloso (2011).

Uma mudança significativa que se observou foi a crescente demanda de profissionais e a consequente criação de cursos de formação rápida, como a graduação em Tecnologia, com a inserção de Tecnólogos no mercado de trabalho (MINGOTE, 2010). A diferença com o grau de bacharel, segundo a autora, está na duração e na composição curricular, na qual o tecnólogo se forma mais cedo para desempenhar as atividades demandadas pelo mercado. O INEP (2012) ainda ressalta que a procura pelo grau de tecnólogo cresceu mais de dez vezes na última década, e dois cursos relacionados a TI ocupam a segunda e terceira colocação em volume de matrículas.

Outro ponto é que o especialista de TI, em sua maioria, é do sexo masculino, facilmente observado pelos egressos dos cursos de graduação tecnológica, sistemas de informação e ciência da computação (JOSHI; SCHIMIDT, 2006). Os autores fazem uma análise dos profissionais e da carreira em Sistemas de Informação e Ciência da Computação, subáreas da TI, e concluem que a profissão é vista como mais masculina, devido a alguns traços ou a habilidades presentes, como habilidades gerenciais, programação, habilidades e orientação técnicas, todas percebidas na literatura como ‘relativas’ a homens.

Estudos realizados por Margolis e Fisher (2003) também apontaram que a cultura *hacker*, isto é, o envolvimento íntimo com os computadores, não é algo que atrai o feminino, pois as mulheres são mais propensas ao envolvimento com pessoas ao invés de máquinas. Os autores ainda afirmam que “o modelo de um estudante de sucesso em Ciência da Computação é visto de um prisma masculino” (MARGOLIS; FISHER, 2003, p. 18).

Outras caracterizações que podem ser colocadas para os técnicos é o uso de vestimentas informais, despreocupados com a aparência (SPERL, 2006) de linguagem própria, normalmente técnica, que se identificam com outros do mesmo nível de conhecimento e formação. O autor ainda denomina tal profissional como *geek* (pronuncia-se ‘*guik*’), termo usado para o indivíduo que tem paixão por TI e domina-a

totalmente. Embora sejam características marcantes, estas não coincidem com a postura de um líder/gestor, logo, devem ser as primeiras mudanças que o profissional especialista precisa fazer quando promovido.

Do ponto de vista de **carreira**, é imprescindível primeiro pensar que o especialista em TI é o trabalhador do conhecimento (COSTA, 2010), que atua de modo a agregar valor a algo que não funciona por si só. A TI, composta por elementos de *hardware*, *software* e infraestrutura de redes, leva a informação de um lado a outro, porém depende fortemente desses profissionais para manutenção e o correto funcionamento desses sistemas.

Esse autor chama a atenção para o fato de que esse profissional não é facilmente substituído, e o trabalho realizado é de difícil medição, pelo fato já exposto da intangibilidade. Tampouco é possível determinar que ele deva estar dedicado ao trabalho em um escritório, sentado à frente de um computador, pois a criatividade ou a resolução de problemas podem surgir a qualquer momento, inclusive no tempo livre (COSTA, 2010).

A duração dessa carreira também é questionada, pois se observa alta rotatividade no segmento, parte gerada pela carreira subjetiva, isto é, aquela percebida pelo próprio profissional, quando almeja crescimento, dedicando-se a processos, competências e realização pessoal (COSTA, 2010), e parte pelos fatores âncora de carreira, estágio da vida e competências apresentados na pesquisa de Agarwal, De e Ferratt (2002).

As características de perfis de carreira que melhor se aplicam aos especialistas são as da carreira proteana, conceituada por Hall (2002) como a autodireção em busca de realização do trabalho, experiência acumulada, paixão pela atividade desempenhada e aprendizagem contínua e autoconsciente.

Ainda que haja traços de outros perfis de carreira, algumas características desses profissionais levam a excluí-los, e a proteana a que mais se aplica. De acordo com o resumo de carreiras apresentada por Costa (2010), o técnico não segue uma carreira tradicional e tampouco almeja vínculos duradouros principalmente quando não vê a oportunidade de aprendizado. A tecnologia muda e, desse modo, se o profissional não encontra espaço para se desenvolver, buscará outras organizações. Ele não segue uma carreira sem fronteiras, embora seja possível encontrar indivíduos que se encaixam no

perfil, porque há uma margem de domínio da organização e foco na empregabilidade. O técnico também não tem carreira customizada por um curto período de tempo ou de maneira diferenciada, pelo contrário, as organizações dependem do conhecimento e dedicação exclusiva por mais horas ao longo do dia, e isso reflete nas constantes horas extras e projetos de longo prazo, que também exclui a possibilidade de se fazer uma carreira *portfólio*. Nessa área, os especialistas são aficionados por tecnologia, e é comum levarem trabalho para casa, desfazendo o equilíbrio da vida profissional com a pessoal, o que os põe fora do conceito de carreira caleidoscópico.

Embora não seja possível determinar a âncora marcante de carreira dos especialistas em TI sem uma pesquisa específica, a âncora, o estágio de vida e competências podem explicar a duração da relação profissional-empresa (AGARWAL; DE; FERRATT, 2002). Considerando o crescente número de organizações de TI, bem como a rápida expansão dos serviços de telecomunicações, programas de incentivo e inclusão digital e aumento expressivo do consumo por meio da Internet, somados aos cursos de formação específica e de graduação tecnológica de curta duração, a atividade profissional em TI tende a ser ocupada por pessoas mais jovens, que estão no início de suas vidas profissionais, o que acarreta em uma alta rotatividade, e reduz a ‘fidelidade’ com a organização.

É possível entender o porquê dessa rotatividade em TI, já que o profissional jovem ainda não atingiu a fase de maturidade ou média vida. Costa (2010) considera que a partir dos 40 anos de idade ou do terceiro filho, os profissionais buscam uma identificação maior com a empresa, valorizando a estabilidade dessa relação. Agarwal, De e Ferratt (2002) também apontam a fase da vida como um dos três elementos que influenciam na duração da relação de trabalho em TI, dividindo essa fase em maioridade inicial, média e avançada. Ligado diretamente com a idade, os mais jovens estão na fase inicial de carreira e formação de família, o que os leva a considerar diversos elementos como vantagens de curto e médio prazo e rápido crescimento profissional.

O período apontado por Costa (2010), no qual a família e filhos se mostram presentes, coincide com a maioridade média de Agarwal, De e Ferratt (2002). Este é o momento em que o profissional passa a evitar movimentos bruscos de carreira. Dessa forma, embora possíveis, ainda assim a reflexão e fatores de conveniência, estabilidade e benefícios de longo prazo são fortemente considerados antes de qualquer movimento.

A turbulência tecnológica ligada à grande rotatividade de pessoas tem importantes implicações para as organizações de TI que desejam ser atrativas aos especialistas do mercado, bem como para os líderes que desejam contratá-los ou retê-los dentro de suas equipes (AGARWAL; DE; FERRATT, 2002). Deve haver um trabalho estratégico que possa envolver as áreas de Gestão de Pessoas e as Lideranças em busca de um modelo adequado ao trabalho profissional em TI.

É possível definir, portanto, o perfil do profissional de TI, como o jovem, de formação técnica de curta ou longa duração em Exatas, de vestimenta informal, que tem paixão por tecnologia e computadores, e detém um conhecimento aprofundado de determinado sistema, *software* ou *hardware*, geralmente mais alinhado à carreira proteana.

## 1.2 Liderança Contemporânea

Em caráter introdutório, a liderança é um assunto bastante discutido em artigos e livros, com uma ampla variedade de publicações nessa temática, e muito complexa, sendo extremamente necessária em situações de instabilidades (STEFANO; GOMES FILHO, 2004). Para os autores, qualquer coletividade demanda alguém que tenha a posição central de organizar, gerenciar os conflitos existentes e os movimentos contrários de cooperação. Pode-se dizer que esta é a função do líder.

Em ambientes instáveis, seja de mercado local ou economia global, o papel das lideranças é grande, pois possibilita alinhar a visão estratégica com os objetivos da organização, antever movimentos e direcionar as ações, para manter o negócio vivo ao longo da adversidade.

O grande desafio é manter as pessoas engajadas, comprometidas com qualquer mudança, cada vez mais presente na atualidade. As empresas estão diante de uma nova realidade, exigindo mais flexibilidade, valorização do capital humano e a crescente demanda por inovação (MUELLER; MAYER, 2003). O líder é fundamental nesse processo, pois “é responsável pela valorização da participação efetiva de todas as pessoas da empresa, motivando-as e inspirando-as a trabalharem em conjunto com uma visão e um objetivo comuns” (MUELLER; MAYER, 2003, p.2).

Antes de compreender como um profissional especialista em TI se posiciona em relação às lideranças e à liderança em si, é preciso elucidar o contexto que se observa nas organizações modernas dentro deste século tecnológico.

Diante disso é necessário compreender o formato do trabalho no século XXI, os elementos fundamentais da liderança, alguns tipos de liderança, habilidades necessárias ao líder e o que é ser líder no Brasil, assuntos que serão abordados nos tópicos seguintes.

### **1.2.1 O formato do trabalho no século XXI**

Para compreender melhor a liderança contemporânea, torna-se necessário olhar para o formato do trabalho que se mostra presente, desde o início deste século, envolto por diversas instabilidades e a crescente inovação, novas tecnologias e ferramentas que mudaram a atuação profissional.

A globalização impõe novas formas de trabalho, com funções do conhecimento, nas quais as pessoas transformam informação em um resultado específico por meio do cérebro, e a aprendizagem organizacional é elemento-chave para sustentação de um negócio (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Considerando a velocidade das mudanças decorrentes da evolução tecnológica, os profissionais “percebem rapidamente que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento” (DUTRA, 2010a, p. 41), ou seja, o profissional que ‘estaciona’ no tempo e nas habilidades adquiridas sem atualização, está fadado a perder espaço, o que dificulta sua empregabilidade. Dutra (2010a) ainda ressalta a mudança que se observa nas carreiras e na forma em que as empresas veem os profissionais:

Essa nova realidade foi ocasionando transformações na configuração dos quadros operacionais em empresas, exigindo pessoas mais capacitadas. A estrutura dos quadros operacionais em empresas de base tecnológica, dos quadros de profissionais técnicos e dos quadros gerenciais foi deixando de se assemelhar a uma pirâmide para se assemelhar a um pote. Nessa configuração, há uma baixa demanda por pessoas para lidar com situações pouco exigentes e por pessoas para lidar com situações que exigem altíssima especialização (DUTRA, 2010a, p. 51).

Bergamini (2002) e Rifkin (2010) apontam o fim do emprego clássico, proveniente desse avanço tecnológico, que se mostra ainda mais evidente neste início de século, e leva ao desaparecimento de algumas profissões, bem como a redução e importância de outras.

Essa situação leva os trabalhadores a perceber, ainda com medo, a iminente possibilidade de demissão (RIFKIN, 2010) advinda de um ambiente extremamente competitivo, no qual as empresas precisam se desenvolver continuamente, formando um novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2010a).

Nesse panorama, Dal Rosso (2008) adiciona a intensidade do trabalho na contemporaneidade, e o formato que se apresenta:

O trabalho contemporâneo mantém muitos elementos da divisão entre trabalho manual e intelectual, mas acrescenta outros. Dentre eles, há uma proporção muito maior de pessoas trabalhando em condições que exigem fortemente a componente intelectual no exercício das atividades cotidianas (DAL ROSSO, 2008, p. 38).

Assim, o intangível passa a ter cada vez mais valor, medem-se resultados pelo conhecimento adquirido, cuja produção de ordem mecanicista abre espaço para a produção intelectual, invisível e subjetiva, na qual marcas passam a ter mais valor que qualquer estrutura fabril de bens tangíveis.

Dal Rosso (2008) complementa que o grau de intensidade do trabalho é variável, pois depende da resistência do trabalhador, que sendo maior ou menor, só seria padronizado se pudesse ser aplicado a todos os casos, e também é resultante da relação entre as partes, empresa – empregado.

O autor ainda aponta um estudo realizado com 825 profissionais, de diversos setores brasileiros, sobre a intensidade do trabalho, e compara o quanto trabalhavam em relação ao início da carreira. Dessa análise, de uma amostra de 49 profissionais, 33 (67,3%) indicavam que o trabalho em telecomunicações (subárea da TI) era mais intenso que no começo da carreira, índice relativamente alto, perdendo apenas para o setor de serviços bancários, com 72,5% (29 profissionais de um total de 40).

Dal Rosso (2008) também cita que nesses setores o processo de intensificação do trabalho está firmemente implantado, enquanto que, em outros setores, não se

percebe com tanta facilidade, salvo sejam feitas pesquisas internas. Considerando a atualidade do estudo, percebe-se a compatibilização com a explosão tecnológica no segmento, e das facilidades lançadas na primeira década do século XXI, que estenderam a jornada de trabalho e levaram-na para o ambiente doméstico.

Diante desse cenário, as lideranças devem se atentar para a complexidade inserida na gestão dos negócios e, dessa forma, buscar aplicar mais habilidades, no intuito de ir além do gerenciamento ‘mecânico’ de recursos. Chanlat (2011) traz à tona o conflito e o esquecimento de diversas dimensões do comportamento organizacional, baseada comumente em visões menos incômodas, com um tom quase mecanicista, nas pesquisas relativas à motivação e satisfação no trabalho, com objetivo de alcançar maior produtividade.

Por outro lado, o autor aponta que felizmente outros autores vêm levantando mais questões sobre o fator humano nas organizações, e a complexidade que esse componente introduz no contexto gerencial. Assim, é preciso repensar a formação de gestores, e o olhar que os líderes têm sobre o fator humano dentro da organização, colocando-o como elemento essencial para qualquer que seja o objetivo de negócio.

Não se pode negar que o mundo dos negócios ainda representa o lugar de sofrimento, violência física e psicológica, desespero e dor em todos os níveis de uma organização, também relacionado com a intensidade do trabalho geralmente definida pelo empregador (CHANLAT, 2011; DAL ROSSO, 2008).

Por esse motivo, veem-se cada vez mais as pessoas na busca por melhorias na qualidade de vida, e afastando-se do trabalho como atividade programada e obrigatória, o que pode levar a uma carência de mão de obra, caso as organizações e as lideranças não se adaptem e ajustem a forma de gerir pessoas. Essa é a razão de Stefano e Gomes Filho (2004) ressaltar o destaque que a liderança tem atualmente nas organizações em comparação com o início do século XX.

### **1.2.2 Elementos fundamentais da liderança**

Robbins (2004) apresenta uma diferenciação entre gerência e liderança, na qual a primeira se preocupa em montar estruturas, estabelecer métricas que proporcionam a

avaliação de desempenho e resultados, e a segunda está voltada para gestionar as mudanças, colocar uma visão de futuro e inspirar o grupo nessa direção.

Muito se escreve sobre o tema, mas o consenso é o fator complexidade que envolve a liderança, o que a torna difícil de definir com um ou poucos conceitos. Todavia, é preciso observar os elementos básicos que compõem uma boa liderança, principalmente diante do contexto profissional da atualidade apresentado nos tópicos anteriores.

Liderança envolve práticas e comportamento, não exatamente personalidade, tem forte relação com a cultura organizacional, e o estilo de gerenciamento é influenciado pelo entendimento da motivação e aspectos humanos (KOUZES; POZNER, 2007; SCHEIN, 2009; STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

O líder deve estar próximo de seus liderados, atento às aspirações deles, deve fazer compartilhar a visão individual com a visão da empresa, relacioná-los com as metas a serem alcançadas, e assim, procurar alinhar as expectativas de ambas as partes, tornando o ambiente de trabalho mais agradável (CAVALCANTI et al., 2009).

Quando se pensa em liderança, não é possível dissociá-la da cultura organizacional e o entendimento da motivação, pois são elementos básicos diretamente relacionados e fundamentais para qualquer posição de gestão, e devem ser profundamente estudados e colocados em prática pelo líder. Assim, neste tópico, são apresentados esses dois elementos.

### **A questão da cultura organizacional**

A pesquisa relacionada à cultura organizacional antecede 1980, mas é a partir deste ano que cresce o interesse pelo tema, fortemente influenciado pela fragmentação e heterogeneidade social. Essa pesquisa, que surgiu como possibilidade de reintegração da sociedade, é fundamental na análise e práticas da organização (FREITAS, 1991, 2005). Das diversas bibliografias sobre cultura organizacional, Freitas (1991) e outros autores se referem aos estudos de Schein como uma das mais completas referências sobre o assunto.

Para Schein (2009) a cultura se inicia quando os líderes impõem seus valores e premissas a um grupo. Se bem-sucedida, pode-se dizer que tais valores serão mantidos

dentro da organização como parte de sua cultura, por um tempo mais longo, e também como um “instrumento de poder” (FREITAS, 2005, p. 97).

O profissional, ao compreender a cultura em que está inserido, poderá mais facilmente se distanciar das frustrações ou ansiedades provocadas pelo ambiente corporativo e, desse modo, passa a criticar menos o comportamento das pessoas. É colocar-se dentro do ambiente e buscar conhecer a si mesmo, não tentar modificar as pessoas, mas sim aceitá-las como parte do contexto e “melhor entendendo as forças que agem dentro de nós e que nos define” (SCHEIN, 2009, p. 10).

Esse autor coloca a relação próxima e dependente entre cultura e liderança em uma organização, argumentando que líderes têm o papel de “criar e gerenciar a cultura” (SCHEIN, 2009, p. 11), sendo necessário um talento próprio para compreender e trabalhar com a cultura da organização.

Se for levada em consideração a promoção de técnicos a gestores, pode-se pensar que esta é positiva, já que o profissional especialista conhece a cultura organizacional, o que lhe falta é apenas a complementação de sua formação nas habilidades de gestão. No entanto, se o profissional técnico for elevado à posição de gerência, ele deveria não somente ser parte dessa cultura, mas sim saber trabalhar com ela.

Surge, portanto, a constatação da necessidade dos líderes treinarem seus sucessores, e a organização suportar tais ações, de maneira a preparar pessoas para ocupar posições de gerência no futuro, considerando o “treinar” como uma das diversas habilidades necessárias ao líder.

Schein (2009) ainda aponta, nos diversos níveis que a cultura aparece, as crenças e valores adotados, como estratégia, objetivos e filosofia. Esses elementos são parte da cultura de um grupo, tem-se, então, a importância do líder em disseminá-los e mantê-los vivos dentro do grupo. Assim, um técnico especialista deve compreender essa importância e adotar tais valores da companhia, para que possa se tornar futuramente um bom líder.

Na organização é possível identificar os diversos subgrupos que compartilham valores distintos, além dos valores comuns à organização. Assim, é mais compreensiva a promoção de um técnico à função gerencial dentro do seu próprio grupo, pois poderá

manter os elementos que unem seus membros mais facilmente, salvo colocado em outro grupo cujos interesses, valores e crenças sejam similares, além da própria especificidade de seu conhecimento técnico. Neste último caso, ainda assim pode ocorrer alguma resistência, mas cabe ao novo líder trabalhar essa situação, com intuito de alcançar a compreensão dos mesmos valores do novo grupo, em um curto espaço de tempo.

Aos assumir uma nova equipe, o líder, vindo de fora, tem um desafio ainda maior, já que este não conhece os valores que regem o grupo. Dessa forma, deve haver um trabalho adicional a ser compreendido, isto é, conhecer cada um e ver o que compartilham em conjunto, na tentativa de identificar quais os traços culturais que deverá assumir para melhor atuar na posição de liderança.

Outro ponto de destaque indicado por Schein é que o líder deve convencer seu grupo a adotar determinada ação ou estratégia. Uma vez convencidos, essa ação deve ser bem-sucedida, para que a crença da nova ação seja colocada no rol de valores compartilhados, levando à composição da cultura desse grupo. Líderes da história, por exemplo, que obtiveram grandes conquistas militares ou territoriais, certamente conseguiram tal objetivo por convencer seus liderados de que a conquista traria uma hegemonia a seu país ou a seu povo. Ao passo em que as vitórias aconteciam, bem como os reflexos positivos destas, mais convencido ficava o grupo de que essa ação ou estratégia era o melhor caminho, e assim, passava a ser um valor compartilhado, compondo parte de sua cultura.

Freitas (2005) ressalta a afirmação de Schein quando coloca que a cultura organizacional define as maneiras de pensar e agir em relação ao ambiente, seja este interno ou externo.

Schein (2009, p. 63) ressalta, também, as quatro etapas da formação de grupos: formação, construção, trabalho em grupo, maturidade. Muitas vezes é necessário reavaliar o grupo para determinar em que estágio está, principalmente quando se identifica alta rotatividade, o que leva a uma perda parcial dos valores coletivos.

Na fase de **formação do grupo**, segundo o autor, cada indivíduo lida diferentemente com a autoridade, auferindo resistência ou consentimento. O autor ainda indica que, em grupos de dez a quinze membros, a quantidade de respostas à liderança ou à autoridade aumenta substancialmente. Assim, inicia-se um conjunto de situações

que testam as lideranças e os próprios membros do grupo, com indivíduos que aspiram às posições de gestão ou influência.

No momento da formação de grupos, cada indivíduo se questiona a respeito do seu papel, e sobre quais contribuições pode fazer para o conjunto, indica Schein. O líder deve buscar o engajamento de todos e deixá-los cientes de suas responsabilidades. Ainda assim torna-se necessário que cada indivíduo esteja certo da sua trajetória de carreira, sem ficar à espera de instruções, embora essa seja a postura do profissional que leva sua carreira com base nos estímulos externos, isto é, liderança ou organização.

Cada indivíduo, complementa Schein, traz seu próprio conjunto de experiências, técnicas, valores, expectativas sobre grupos que participou; assim também acontece com o novo líder promovido dentre os participantes do grupo. Quando não preparado para a posição de liderança, o profissional promovido traz sua própria visão sobre gestão, e como corrigir os problemas, segundo um conjunto de valores, que nem sempre está alinhado com o conjunto de práticas adequadas para gestão de pessoas, e nos princípios de liderança.

Apesar de ter feito parte do grupo como profissional especialista e conhecer sua cultura, este pode carecer do conceito de formação de equipes e levar a uma liderança que não obtém o máximo de seu grupo.

Na fase de **construção**, harmonizar e reduzir os conflitos são os elementos-chave procurados pelo grupo, explica o autor. O olhar atento do líder pode levar a uma rápida harmonização e ganhar espaço para alcançar a fase da atuação conjunta e sinérgica.

Schein esclarece que, no estágio seguinte, o grupo já tem a aceitação mútua e acata as atividades de maneira homogênea, atuando de maneira coesa, isto é, **trabalhando em grupo**.

Quando o líder tem o grupo na última fase, a de **maturidade**, segundo o autor, deve apenas reforçar as premissas do grupo e alinhar poucas informações sobre a cultura desenvolvida. É mais um estágio de manutenção que de grandes ajustes e grandes inserções.

Os especialistas, quando assumem a posição de gestor, tendem a focar a atenção no controle do trabalho a ser realizado, na quantidade e na eficiência, como se pensava no início do século, nos primeiros trabalhos voltados à Administração e à gestão eficaz. Esse modo de agir é contrário ao que Schein (2009) coloca quando indica que a cultura do grupo deve ser profundamente estudada e compreendida, e que esta é complexa e deve envolver diversos métodos de pesquisa.

É a função do líder observar os elementos funcionais e disfuncionais da cultura e gerenciar a evolução e as mudanças culturais de modo que o grupo possa sobreviver em ambientes instáveis [...]. Compreender a cultura é desejável a todos, mas **essencial ao líder que pretende liderar** (SCHEIN, 2009, p. 23, grifo nosso).

Os profissionais de tecnologia estão cada vez mais sujeitos aos princípios Tayloristas, envolvendo controles, métricas, medição da quantidade de trabalho realizado por pessoa e outros quesitos que não elevam a qualidade do trabalho e reduz o conhecimento e as habilidades ao não serem desenvolvidas devido à padronização, rotina e simplificação (RIDEOUT, 2008). Esquecem-se do fator complexidade que envolve a gestão de um grupo.

Na pesquisa realizada por Schein (2009), veem-se também dois exemplos de como o poder é distribuído ao líder do grupo. De um lado as características pessoais e a rede de contatos, do outro a experiência e histórico profissional e acadêmico eram valorizados. Visto que ambas as organizações pesquisadas pelo autor foram ditas como paternalistas e autocratas, um técnico promovido às funções que implicam no uso do poder, deve também atentar-se para a maneira como a empresa rege o poder, dando ou não autonomia, podendo ou não fazer valer a posição conquistada.

Pode haver algum desejo de se ter o poder ou o status que uma função de liderança traz, mas o profissional deve identificar como esses elementos se relacionam com o grupo, e como são identificados ou aceitos por este.

À luz da organização, e também nos estudos relacionados com cultura organizacional, a área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos é tida como a responsável por guardar, promover a aceitação, consolidar e manter a cultura, além de ser o canal de repasse dentro da empresa (FREITAS, 1991).

Se não for consciente de sua responsabilidade, esse setor não tem como auxiliar um gestor em relação à orientação e à capacitação, no intuito de ser um agente (como

líder) da cultura organizacional. Pode ser um problema ainda maior quando promove um técnico à posição de liderança, pois não dará o subsídio correto para que este venha a ser mais um agente mantenedor da cultura.

As organizações ainda estão baseadas nos modelos tradicionais que medem o trabalho individual, e nem sempre o coletivo, não considerando seu papel como agentes com responsabilidades no meio ambiente e no social, e pela satisfação das necessidades não materiais das pessoas (CAVALCANTI et al., 2009). Segundo os autores, há necessidade de mudança significativa no comportamento e nas atitudes dos líderes; e aqui, o papel não é só da área de Gestão de Pessoas, mas sim, de toda a organização.

### **A questão da motivação**

O segundo elemento fundamental da liderança é a **Motivação**. Compreender como ela funciona, como se instala no indivíduo, e como estimulá-la, faz parte das atribuições diárias de qualquer profissional que esteja na posição de liderar pessoas.

Motivação pode ser considerada o grande elemento complexo dentro do contexto de gestão, pois lida diretamente com a expectativa do indivíduo, suas aspirações, gatilhos que disparam emoções que contribuem positiva ou negativamente para o resultado de uma tarefa organizacional. Sua relação com a liderança é direta, “unida na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito” (BERGAMINI, 1994, p. 75).

Das pesquisas sobre motivação, alguns autores contemporâneos são destacados, mas os estudos são mais antigos se for considerado um fator fundamental: estudar o comportamento e a reação humana diante de situações que podem estimulá-lo ao movimento ou à ociosidade. Para isso, os estudos buscam na psicologia e psicanálise a compreensão do que leva uma pessoa a realizar ou não determinada ação, e quanto de energia emprega para esse fim.

Há uma motivação interna ou intrínseca na definição de Kouzes e Pozner (2007), que orienta as ações dos indivíduos para obter uma recompensa, não necessariamente material. Enquanto para alguns uma necessidade básica, como o salário, é o motivo principal para realização do seu trabalho, para outros, basta um sorriso de uma criança, para satisfação plena de uma caridade realizada. Dada a complexidade que esses exemplos colocam, vem a preocupação dos teóricos com o tema motivação.

Seria fácil para toda empresa pagar um salário que satisfaça o profissional, elaborar planos de carreira estruturados e claros para progressão, bem como bonificações suntuosas a cada cumprimento de objetivo. Embora isso pareça simples e, porventura, seja considerado uma prática ideal, do ponto de vista lógico, não há organização que se sustente financeiramente, ou que seja absolutamente rentável em todo o tempo.

Se o mercado favorece, certamente os lucros projetados permanecerão, porém diante de um cenário de mudanças ou instabilidades, caem as receitas e mantêm-se os custos, pelo menos com os salários, já que é um compromisso firmado e esperado por quem trabalha. Salário é básico e óbvio na relação comercial empregador-empregado, não sendo ele considerado uma recompensa pela atuação já que é automático e tido como certo no final de cada mês, porém, se há falta por conta de algum mau resultado, seguramente provocará sentimentos de desconforto, descontentamento ou baixo rendimento nas pessoas.

À parte ao salário, as pessoas buscam uma autorrealização com o trabalho e se identificam com ele, além de empregar energia e sentir-se bem, o que as faz pensar que são parte de um todo, no caso a organização.

O líder deve elevar o nível de desempenho de seus liderados sempre que uma etapa for atingida (KOUZES; POZNER, 2007), mas diferentemente de um atleta, que tem que superar a si mesmo no intuito de aumentar o desempenho e vencer os competidores. O líder deve causar estímulo de superação nas pessoas com quem trabalha.

Cavalcanti et al. (2009) colocam os estudos da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e a teoria da motivação-higiene de Herzberg como os mais citados, e a partir dos quais muitos outros estudos se basearam, tanto corroborando, como contrapondo esses autores. Contudo, adentrar nas áreas de psicologia ou psicanálise não é o escopo deste trabalho, o qual apresenta a motivação a partir das perspectivas contemporâneas e baseadas nos autores mais referenciados no assunto, como os três supracitados.

A pirâmide de Abraham Maslow, segundo Cavalcanti et al. (2009), foi concebida para hierarquizar as necessidades que movem o indivíduo, partindo das

fisiológicas, passando pela segurança, sociais, de estima, até alcançar a autorrealização. Quando um nível é satisfeito, passa-se ao outro até atingir o topo. Os autores ainda reforçam a importância desse estudo quando indicam que, após atingir o nível de autorrealização, as pessoas ainda buscam o crescimento, ou seja, não são motivadas apenas pela deficiência, procuram se superar constantemente.

O líder, no entanto, não deve pautar a motivação apenas na observação do indivíduo e onde ele se encontra dentro da hierarquia das necessidades, mas também deve observá-lo dentro da dinâmica do grupo, pois ali também se pode obter influência para maior ou menor desempenho (CAVALCANTI et al., 2009).

A hierarquia proposta por Maslow, entretanto, não é rígida, indica apenas uma predominância no comportamento do indivíduo, isto é, reflete uma tendência de comportamento na maior parte do tempo e realça que a satisfação de cada nível não precisa ser completa, mas sim satisfeita de alguma maneira (HERSEY; BLANCHARD, 1977). Os autores ainda mencionam que a sociedade também pode influenciar a estrutura da hierarquia quando, por exemplo, tem a maioria das pessoas com uma forte carência de recursos básicos, como alimentação, saúde, etc.

Esta afirmação chama a atenção porque a cultura da organização poderia, de alguma forma, causar essa modificação da hierarquia e forçar a ênfase em uma camada específica. Vale ressaltar que, em um país mais pobre, os profissionais estão mais preocupados em sustentar a família com o básico e sequer consideram os níveis superiores por serem improváveis de se alcançar. Algumas funções que requer muito relacionamento social podem impulsionar o indivíduo a fixar a ideia de que ser aceito é mais importante que ter um salário razoável, logo, retirar recursos de seu sustento e empregá-lo em algo que lhe dê status pode ser mais interessante quando se necessita do *título* de pertencimento.

Outro exemplo são as culturas de sociedades que dão relevância à honra, pois refletem diretamente no comportamento individual dentro da organização. Há países que noticiam casos de suicídios pela desonra de não ter tido o sucesso empresarial.

Hersey e Blanchard (1977) ainda fazem referência ao comportamento que o indivíduo adota ao forçar seus motivadores a um ou outro nível sem que os inferiores

estivessem satisfeitos: a atitude de Mahatma Gandhi na Índia era de sacrificar suas necessidades básicas para obter a autorrealização de lutar pelas injustiças do governo.

A teoria de McClelland pode ser resumida por uma palavra: **realização**, na qual o indivíduo é estimulado a se superar, ter metas relativamente difíceis, mas realizáveis, motivados facilmente por discursos que enfatizem a excelência, sem considerar a recompensa como efeito do trabalho concluído (AGUIAR, 1992; CAVANCANTI et al., 2009; HERSEY; BLANCHARD, 1977).

McClelland, segundo estes autores, ainda coloca em sua pesquisa que o indivíduo segue três padrões motivacionais, como a realização, acima descrita, a afiliação e o poder. A afiliação relaciona-se com as necessidades sociais do indivíduo, que se orienta mais às relações e ao pertencimento de um grupo. Já o poder direciona o indivíduo para a influência no outro ou em determinadas situações (CAVALCANTI et al., 2009).

Aguiar (1992) indica que, segundo a pesquisa de McClelland, os três padrões estão presentes no comportamento do indivíduo, porém em graus diferentes em que um predomina. A autora reforça o conceito do indivíduo realizador, que se orienta para tarefas feitas cada vez melhor, independente do status ou poder que venha a ter e define sempre um padrão de excelência.

Se orientado mais para tarefas, o foco acaba não sendo influenciar outros a ter um bom desempenho, logo, o realizador, não necessariamente, é um bom gestor ou líder, cuja influência é a raiz dessa função (CAVALCANTI et al., 2009). Entretanto, Hersey e Blanchard (1977) colocam um dado interessante ao afirmarem que o realizador tende a ser promovido mais rapidamente e obter salários mais altos por seu desempenho em fazer as coisas da melhor maneira. Os autores também concordam que, ao assumir posições de liderança, o realizador tem dificuldades, pois o cumprimento das tarefas não depende mais de si, mas sim dos outros, ou da sua equipe, o que pode lhe frustrar, além de não ter paciência para lidar com essa situação.

Já a teoria de Herzberg separa o conjunto de elementos que movimentam o indivíduo em duas frentes: satisfação no trabalho e motivação no trabalho; a primeira se refere às condições em que é realizado o trabalho, e a segunda se refere ao trabalho ou à tarefa em si, o que influencia em seu desempenho (AGUIAR, 1992).

Na pesquisa de Herzberg, os indivíduos foram questionados sobre os eventos que geravam satisfação ou insatisfação no trabalho, o que possibilitou a separação dos conjuntos em fatores *higiênicos*, externos às tarefas, como condições de trabalho, salário, status, segurança, relações interpessoais e outros; e fatores *motivacionais*, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade, desenvolvimento, inovação, criatividade (AGUIAR, 1992; CAVALCANTI et al., 2009).

Um banheiro com problemas ou um gerente com postura ditatorial geram insatisfação, porém se houver o oposto, instalações excelentes e limpas e um gerente democrático e acolhedor, não estimulam a motivação. A teoria de Herzberg poderia ser relacionada à hierarquia proposta por Maslow, no sentido de que a parte mais baixa da pirâmide, quando atendida, não mais traria motivação, e somente, quando o indivíduo alcança o ápice, na autorrealização, é que a motivação continua, podendo esse último nível estar associado aos fatores motivacionais de Herzberg.

Vergara (2003, apud CAVALCANTI et al., 2009) ainda comenta que essa teoria pode ser considerada um pouco simplista, já que o sentimento de satisfação pode ser atribuído pelo próprio indivíduo e a insatisfação aos outros. Aguiar (1992) entende que pode ser complicado separar o que é fator higiênico do que é motivacional, e que a produtividade tenha dependência da motivação, sendo ambas sujeitas a interpretações diversas.

Entender tais conceitos de motivação é absolutamente relevante para o líder que tem como tarefa elementar compreender o que cada indivíduo pensa e deseja da organização, dentro de sua posição com respeito ao trabalho. Pensar em motivação é pensar como líder. O profissional que vive essa posição deve estar ciente de essa relação direta e, seguramente, expandir seu repertório para além das teorias clássicas apresentadas sobre motivação.

O que parece superficial ou irrelevante pode, mais adiante, comprometer o resultado de um trabalho maior ou desempenho de todo o grupo. Hersey e Blanchard (1977) incitam os gestores a perguntar o que os operários (ou contemporaneamente dizendo, colaboradores) desejam de seus empregos, e ressaltam o resultado de uma pesquisa realizada, na qual os gestores respondiam que as condições de trabalho, bons salários e promoções seriam os fatores mais relevantes para suas equipes.

Essa constatação errônea dos gestores é o indicativo do equívoco de lideranças que não compreendem seus liderados, logo, sequer poderiam estimular a motivação e obter o máximo de cada um trazendo-lhes *benefícios* que não lhes são prioritários em um dado momento.

“Um administrador precisa conhecer seus funcionários para compreender o que é que os motiva, não podendo se limitar a suposições” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 52). Assim, é vasto o trabalho de um líder para estar próximo das pessoas e atento a cada detalhe e mudanças de comportamento que as façam cair ou subir em desempenho. Na queda, o líder deve atuar rápido para contornar e reverter, na subida para manutenção dos estímulos, verificando a possibilidade de potencializá-los ainda mais e contagiar o grupo na força positiva de sucesso.

A motivação também se relaciona diretamente com atingir objetivos, logo, entende-se que o indivíduo deva saber aonde quer chegar. Entretanto, parte da responsabilidade em alcançar o objetivo é da própria pessoa, que deve motivar a si mesma em uma direção. Contudo, o autoconhecimento é imprescindível, e, dessa forma, o líder pode proporcionar ferramentas para que cada um tenha condições de identificar suas próprias características. Há aqui um contraponto com as teorias sobre motivação: se ela é interna e o indivíduo não conhece a si mesmo, como ele pode alcançar um objetivo empregando a energia esperada pela organização? O autoconhecimento é parte da solução e todos devem estar engajados em descobrir os detalhes específicos de seus comportamentos, para então poder entender o que os move, e despender maior energia.

É preciso compreender também que não se consegue motivar uma pessoa, entretanto é possível gerar sua desmotivação, além de considerar que a motivação pessoal pode se confundir com a do grupo; portanto, o líder deve buscar meios comuns a todos para estimular a motivação, convencê-los de que o resultado global também trará benefícios a cada um (MUNHOZ, 2006).

Para criar um ambiente que não gere desmotivação, Hersey e Blanchard (1977) apresentam outros teóricos como Elton Mayo e Rensis Likert, que concluem em suas pesquisas que o cenário propício à motivação é a coparticipação dos liderados no processo decisório e nas estratégias da organização, assim, o grupo pode também expor suas ideias livremente para melhoria dos métodos e processos, estabelecendo uma

relação de confiança empregador-empregado, que pode alcançar diretamente o aumento de produtividade.

Este tópico buscou apresentar os dois principais elementos que se relacionam diretamente com a liderança, sendo essenciais para qualquer pessoa que almeje uma posição de líder. Estar à frente de um grupo é uma tarefa complexa, a base é entender a organização através de sua cultura, e também entender o comportamento das pessoas, que são as responsáveis pela realização das tarefas. O resultado do grupo é o resultado do líder, e a cultura organizacional, juntamente com a motivação, são os meios necessários para alcançá-lo.

### **1.2.3 Os tipos de liderança**

A liderança tem sido foco de estudos e de publicações nas últimas décadas. Cada pesquisador a define de acordo com o preceito básico de que significa influenciar pessoas ou grupos (CAVANCANTI et al., 2009). Os autores ainda elucidam que há carência de líderes capazes de lidar com as instabilidades que a atualidade apresenta, presos aos modelos do passado, cujo ‘chefe’ era tido como insubstituível, com domínio do conhecimento dos negócios, e jamais pensava em preparar substitutos, já que poderiam ser uma ameaça à sua ‘empregabilidade’ na organização. São justamente algumas dessas características que vão de encontro às definições do líder contemporâneo e às pesquisas realizadas mais recentemente.

Ao profissional, é requerido identificar alguns dos tipos de liderança para compor um conjunto próprio de práticas, sem deixar de considerar a complexidade, que é a gestão de pessoas, e assim, aplicá-las dentro do contexto cultural e organizacional no qual está inserido. É importante ressaltar que a liderança só se dá em grupo, ou seja, quando envolve duas ou mais pessoas (BERGAMINI, 1994), o que coloca por terra alguns conceitos que apontam o discurso ‘ser líder de si mesmo’.

A intenção deste trabalho não é esgotar todos os tipos de liderança, mas sim, ressaltar ao técnico especialista parte de um conjunto de teorias sobre liderança, e das características necessárias para se tornar um bom líder.

Kouzes e Pozner (2007) ilustram o conceito de *liderança exemplar* ou liderança por meio de exemplos, da conduta positiva do líder, construída com base em relacionamentos, e na participação ativa, tanto dele quanto de seus liderados, por intermédio dos conceitos de delegação, descentralização e empoderamento, oriundo do inglês: *empowerment*.

Da proposta sugerida, Kouzes e Pozner (2007) sustentam que a credibilidade é elemento-chave para promover uma liderança exemplar. Sem esta, não é possível engajar as pessoas a seguirem o exemplo de seu líder. Os autores colocam a teoria da liderança exemplar com cinco passos essenciais, que são: traçar o caminho, inspirar uma visão compartilhada (indivíduo e organização), desafiar os processos, possibilitar as pessoas a agirem, estimular o coração, ou seja, retribuir sempre que possível.

O líder, segundo essa teoria, direciona o objetivo principal da organização e o alinha com seu grupo, obtém a percepção de cada indivíduo e a coloca dentro do contexto maior do todo, procura oportunidades e novas maneiras de se alcançar alguma meta, seja dentro ou fora dos processos, porém de maneira a pensar e fazer diferente, deixando que a tomada de decisão seja descentralizada, com baixa supervisão. Sem deixar de retribuir o sucesso, quando são apresentados resultados satisfatórios.

Ainda que pareçam limitadas, essa e outras teorias passam a ter validade, ao mesmo tempo em que são experimentadas. O sucesso é percebido, assim como define Schein (2009).

A liderança também pode ser definida por meio da *teoria dos traços*, cujo líder é definido pelas suas características pessoais, tanto físicas, quanto intelectuais (ROBBINS, 2004; CAVALCANTI et al., 2009). Embora não defina um líder por completo, a análise de distintos perfis presentes nos estudos levou à determinação de um conjunto básico de comportamentos de um líder: (1) vontade em dirigir, (2) ambição e energia, (3) honestidade e integridade, (4) confiança em si mesmo, (5) inteligência e (6) conhecimento do trabalho (ROBBINS, 2004, p. 315). Esse autor ainda retrata que esses seis traços apresentados seriam elementos presentes na maioria dos líderes, embora os estudos passados chegassem a indicar mais de oitenta características pessoais de indivíduos em posição de liderança.

Outra possibilidade é a teoria *comportamental*, cuja caracterização é feita por meio do modo como se comporta o gestor, sendo mais autocrático, democrático ou *laissez-faire*. Enquanto os dois primeiros indicam, respectivamente, o líder que centraliza ou descentraliza o poder, o terceiro indica a inexistência de liderança, na qual as tarefas estão desconectadas das decisões ou determinações do líder (CAVALCANTI et al., 2009).

Robbins (2004) ainda coloca os estudos da Universidade de Michigan, com a determinação de *condutas orientadas aos empregados e à produção*. Enquanto na primeira a atenção do líder é voltada às metas e à conclusão das tarefas do trabalho, a segunda implica na visão mais socializável com envolvimento do líder com as pessoas e seus interesses particulares.

Cavalcanti et al. (2009) ainda citam Blake e Mouton (1964), explicando que o avanço da pesquisa da universidade de Michigan foi a criação do *grid gerencial*, que coloca o comportamento do líder em escalas posicionadas, de maneira a ter um estilo mais ou menos voltado para as pessoas ou para as tarefas. Se direcionado fortemente às duas esferas (pessoas e tarefas), tem-se o melhor estilo para um líder, segundo essa teoria.

Ainda faltava um componente às teorias comportamentais e às dos traços, que viam apenas uma parte da complexidade em que a liderança é envolvida. Toda organização está inserida em um contexto e toda gestão está sujeita a situações que confrontam o líder e requer habilidades adicionais na tomada de decisão. As teorias *contingenciais* têm foco nos elementos que circundam a liderança, como o próprio contexto ou ambiente organizacional, no próprio líder e em seus liderados.

Esse enfoque, segundo Cavalcanti et al. (2009), coloca o líder mais flexível, este pode se posicionar de acordo com cada situação e adotar um estilo orientado aos objetivos que direcionam o liderado ao cumprimento de tarefas, mostrando-lhe o caminho e brindando apoio neste sentido (*teoria da liderança caminho-objetivo*); orientação para os liderados, na qual o líder se adapta ao nível de maturidade dos liderados, leva-o a colocar maior ou menor supervisão neles e avaliar o grau de confiança e motivação que cada um tem para a realização das tarefas (*teoria da liderança situacional*); por fim, o estilo que define a quantidade e a forma de decisão participativa dos liderados, determinado por cinco estilos de liderança (autocrático I e II,

consultivo I e II e grupo II) que podem ser adotados diante das situações experimentadas, variando desde uma decisão imposta definitivamente pelo líder, estilo autocrático I, até uma coparticipação, que reúne o grupo para discussão das melhores alternativas, estilo grupo II, presente na *teoria de participação do líder*.

Robbins (2004, p. 320) ainda complementa esta lista de teorias contingenciais com as seguintes:

- **Modelo de Fiedler:** Faz a correspondência do estilo do líder com o grau de controle e influência. Faz-se a determinação das pessoas que são mais orientadas a tarefas ou a relações, possibilitando a adaptação da liderança de acordo com a situação e a exigência desta. A situação pode ser dividida em relações entre líderes e membros, estrutura da tarefa e posição de poder. Quando há confiança e respeito, têm-se tarefas bem-estruturadas e claras e há conhecimento do poder exercido, tanto na recompensa quanto na punição. Essa teoria aponta que se alcançou o ponto máximo de eficácia em liderança.

- **Teoria dos recursos cognitivos:** Uma nova abordagem do modelo de Fiedler, que indica o estresse como fator negativo no desempenho do líder. Quando exposto à tensão, o raciocínio do líder ou suas capacidades intelectuais são afetadas. Por outro lado, o nível de tensão gera um efeito positivo quando o líder é experiente.

- **Teoria do intercâmbio entre líder e membros:** O conceito aponta que o líder elege algumas pessoas com quem passa a ter mais afinidade ou confiança, devido ao conhecimento ou a comportamentos semelhantes aos seus. Embora não fora estabelecido o fator que leva o líder a escolher um determinado indivíduo para fazer parte do grupo dos preferidos, é certo que apenas o gestor é quem escolhe. De alguma forma o líder estabelece um círculo de afinidades e acaba promovendo benefícios a alguns, de uma maneira diferenciada dos demais.

Existe também a liderança *carismática*, cujo líder se mostra sensível às necessidades de seus seguidores, realiza logros extraordinários, servindo de inspiração a todos por intermédio da proposta de uma visão positiva do futuro, e corre riscos para alcançar seu objetivo; o líder convence seus seguidores e leva-os a um desempenho e grau de satisfação maior com relação à sua participação no trabalho (ROBBINS, 2004).

À teoria que tem a direção dos liderados para o cumprimento das metas, dá-se o nome de liderança *transacional*. O modelo de Fiedler, o caminho-objetivo e a teoria de presença do líder são exemplos de liderança transacional que, segundo Robbins (2004), complementa-se com a teoria da liderança *transformacional*. Esta última, segundo o autor, promove a visão além dos interesses individuais, e uma forte influência sobre os liderados, que são incentivados a questionar o que é estabelecido, como também o que é proposto pelo próprio líder. A diferença com a liderança carismática é que esta não impõe o questionamento, mas sim, o seguimento daquilo que é a visão do líder.

Já Brown (2008) indica outro conceito mais recente, apropriado para o cenário que se apresenta, desde o início do século XXI, o *líder transcultural*, que promove um ambiente favorável aos negócios observando a presença da organização no contexto global, sem desconsiderar as diferenças culturais que permeiam as relações empresariais, orienta o time no cumprimento de metas, dentro desse contexto.

Como é vasta a literatura sobre liderança, é necessário ressaltar um ponto de concordância da maioria dos pesquisadores: o líder deve conhecer a si mesmo para poder adotar uma postura que se encaixe nas necessidades da organização. Entretanto, além de conhecer as teorias e entender como elas são aplicadas no cotidiano de um gestor, é válido indicar as habilidades necessárias ao líder para poder fazer o entendimento do que é requerido ao técnico especialista, se este almeja alcançar e se sustentar na posição de liderança.

#### **1.2.4 Habilidades necessárias ao líder**

Das diversas teorias apresentadas, há referência às inúmeras habilidades que devem existir no líder contemporâneo, para a realização das suas atividades na condução de um grupo rumo à direção dos objetivos e metas da organização.

Muitas das habilidades requeridas para um líder estão relacionadas ao comportamento e sua personalidade. Se for considerado que o especialista em TI é relativamente novo em idade, ao ser colocado como líder, ainda permite à organização moldá-lo e treiná-lo para ser um líder eficaz. Hersey e Blanchard (1977) afirmam que é mais fácil obter mudanças de personalidade no início da vida, pois os mais velhos são

bem resistentes à mudança de comportamento. Ainda que possível realizar essa mudança, segundo os autores, deve-se medir a relação custo-investimento para a concretização desse ato naqueles de idade avançada, o que pode não corresponder às expectativas de tempo determinadas pelo mercado em crescente movimento.

De fato, observa-se em muitas empresas o investimento em programas de treinamento de jovens líderes, por sua sede de ascender na carreira e por sua disposição em mudar, motivados pelo crescimento que pode ser proporcionado. Porém, a construção da liderança é um caminho longo a ser percorrido diariamente, sempre tendo o líder como observador de tudo à sua volta sem deixar de reajustar o comportamento e aprender com cada situação.

Segundo Stefano e Gomes Filho (2004), promoções dentro da organização possibilitam que pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder. As organizações muitas vezes contrariam a proposição dos autores quando promovem pessoas apenas com habilidades técnicas como recompensa aos anos de trabalho e dedicação, assim, deixam-nas sozinhas no desenvolvimento como líder, sem acompanhamento e orientação, o que pode levá-las a uma liderança fraca ou insatisfatória sob a perspectiva da própria organização.

O líder deve ter suas habilidades, atitudes e conhecimentos reconhecidos por seus liderados, de maneira que possam segui-lo no caminho indicado para alcançar tais objetivos (CAVALCANTI et al., 2009).

Assim, um ponto fundamental e inicial indicado por Robbins (2004) é o estabelecimento de um laço de **confiança** com seus liderados, a partir do momento em que se conhece melhor o outro e se estabelece um relacionamento de comprometimento, quando algo pode ser confidenciado sem que o outro se aproveite da informação para benefício próprio.

O autor coloca cinco dimensões-chave que constituem o conceito de confiança: (1) integridade, (2) competência, (3) congruência, (4) lealdade e (5) franqueza, cujo conjunto permite um indivíduo confiar no outro. A quebra de uma dessas dimensões faz com que se perca a confiança naquela pessoa e o líder deve cultivar e manter essa consistência para ganhar a confiança daqueles que o seguem.

Robbins (2004) ainda reforça a relação entre liderança e confiança a partir do conceito já apresentado da teoria dos traços, cuja honestidade e integridade são dois dos seis elementos fundamentais da teoria citada. Um grupo que perde a confiança no seu líder certamente, segundo o autor, perderá em desempenho, e, fatalmente, o líder será desacreditado.

Brown (2008) complementa que o líder, ao se mostrar apresentável, de acordo com seus pares de mesma função, inspira confiança. Ainda que um executivo seja inteligente ou competente, as pessoas têm o hábito de julgar tais atributos baseadas primeiramente nas aparências (SPERL, 2006).

Outro destaque a ser dado para os líderes é a capacidade de usar mais sua inteligência emocional (IE), indicador mais adequado para avaliar alguém que almeja a posição de liderança (ROBBINS, 2004).

Essa inteligência aparece com maior enfoque na literatura sobre liderança, sendo considerada mais importante que o quociente de inteligência (QI). Dessa forma, cabe ao indivíduo trabalhar mais com seu emocional, movido pela paixão, pouco estresse, integrado socialmente e controle dos impulsos emocionais (FREITAS, 2005).

Robbins (2004, p. 346) explica os cinco componentes fundamentais da inteligência emocional, fortemente requerida em todos os postos de trabalho:

- consciência: mostrar confiança em si mesmo, fazer avaliações realistas e rir de si mesmo;
- administração pessoal: ser confiável e íntegro, mostrar-se cômodo nas ambiguidades e aberto a mudanças;
- motivação: ter um grande impulso para as realizações, otimismo e compromisso sólido com a organização;
- empatia: habilidade para formar e reter pessoas talentosas, sensibilidade a outras culturas e serviços a clientes e compradores;
- habilidades sociais: capacidade de liderar as mudanças, capacidade de persuasão e perícia para formar e dirigir equipes.

O especialista era visto como o indivíduo que trabalhava isolado e acabou sendo substituído pelo generalista, mais preferido pelas organizações por sua capacidade de trabalhar em equipe (FREITAS, 2005), já que depende do grupo para complementar o conhecimento que lhe falta. Esse profissional deve sair de sua ‘caixa’ fechada e expor-se ao mundo, objetivar-se às posições de liderança. O humano é um ser social, logo, deve se valer de todos os componentes de sua inteligência emocional para se adequar a cada ambiente e situação e pensar na inspiração de seus seguidores.

Liderança também requer o conhecimento do grupo que se está dirigindo. As teorias contingenciais ou situacionais colocam justamente as características dos seguidores como fator a ser compreendido pelo líder (CAVANCANTI et al., 2009), que deve então desenvolver a capacidade de ‘ler’ as pessoas e dominar as particularidades de cada um.

Os autores ainda indicam uma lista de diversos adjetivos que o líder deve ter de acordo com as literaturas. Boyett e Boyett (1999) citados por Cavalcanti et al. (2009) chegaram a uma lista de mais de 50 habilidades de liderança que uma pessoa pode desenvolver, ou já ter como característica pessoal, que pode ser vista como impensável do ponto de vista de aprendizado em gestão.

A partir de Quinn et al. (2003), é possível retirar os oito papéis que permitem modelar o desenvolvimento de habilidades em liderança. Os autores indicam que o líder deve assumir a posição de mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador. Cada um desses papéis pode englobar uma série de outras habilidades que o líder deve exercer.

Cavalcanti et al. (2009, p. 65-68) resumem bem cada um desses oito papéis:

- 1) Mentor: ser solícito, apoiar as solicitações, expressar reconhecimento, ajudar o desenvolvimento individual dos membros de sua equipe;
- 2) Facilitador: age como integrador, buscando sinergia do grupo, colaboração e participação conjunta nas decisões;
- 3) Monitor: acompanha e controla os processos internos e fluxo de informação;
- 4) Coordenador: controla o fluxo de trabalho, através de planejamento, gerenciamento de projetos, conjugar unidades autônomas para que as pessoas certas estejam no lugar certo;

- 5) Diretor: estabelecer metas e objetivos mais amplos, colocar uma visão e as razões de ser da organização, estratégia;
- 6) Produtor: focado no trabalho produtivo, deve motivar, criar estímulos para a realização de trabalho com desempenho, equilíbrio do estresse do grupo;
- 7) Negociador: estabelecer relações que permitem expor as ideias e vantagens relacionadas, negociar acordos e compromissos;
- 8) Inovador: usar a criatividade, eliminar a resistência para mudanças e transições organizacionais, trazer e propiciar novas ideias.

É relevante mencionar que a ética é requerida também ao líder. Ao longo do processo de gestão, o líder é confrontado com diversas situações que o colocam diante da tomada de decisão. Não pode seguir dois caminhos, logo, a escolha sendo necessária, pede uma análise criteriosa dos dados que permitem ao líder assumir uma ou outra posição que, por sua vez, leva a um resultado menos ou mais favorável à organização.

A afronta à ética aparece quando o líder vê em uma decisão a possibilidade de, por exemplo, obter benefício próprio. Klemann e Gomes Filho (2004, p.53) colocam justamente que “o gerente, investido de poder, pode utilizá-lo em benefício próprio, afirmando aos subordinados serem *‘interesses organizacionais’*” (grifo do autor). Os autores acreditam que o comportamento ético é formado na infância, logo, seria essa uma habilidade nata do líder que ainda tem a prerrogativa de adotá-la ou não, na fase adulta, e consciente de suas ações.

A liderança pode ser considerada, ainda, uma das formas de poder nas organizações (AMORIM; PERES, 2010). Assim, o líder deve estar preparado para assumir o poder e exercê-lo quando necessário. Exercer o poder é uma habilidade que poucos estão aptos, pois as posições hierárquicas são envolvidas por algum tipo de poder, pelo desejo de ocupar tal posição e, conseqüentemente, pela resistência encontrada. Onde há poder, há o contrapoder, e liderar é estar disposto a enfrentar situações que não estão a favor do líder. As autoras ressaltam que o poder é pouco explorado na literatura sobre liderança, negligenciá-lo pode comprometer um trabalho de desenvolvimento, busca e alcance de resultados.

Outra habilidade que ocupa lugar na lista de um líder eficiente é o gerenciamento de conflitos, que são formas de contrapoder, se o líder é o desafiado, ou formas de desintegração de um grupo, se não administrado corretamente com as partes.

Likert e Likert (1979) definem conflito como a disputa por resultados favoráveis a si, impedindo o outro alcançá-los, o que causa hostilidade. Às vezes, essa disputa gera concorrência criativa, importante para o processo de inovação, mas deve ser bem-acompanhada de maneira a não se tornar improdutiva.

Brown (2008) aponta algumas origens dos conflitos em uma equipe, elas são de ordem cultural, personalidade conflitante ou divergência sobre o trabalho. Qualquer que seja o motivo, o líder, segundo o autor, deve atuar rapidamente e evitar a contaminação de todo o grupo, deve agir com consciência e saber contornar a situação promovendo a sinergia do grupo. Ainda que não se convença a reaproximação, após um conflito, o líder deve estabelecer que o ambiente de trabalho se propõe à colaboração. O líder soluciona um conflito quando chega a uma satisfação dos resultados reconhecida pelas duas partes (LIKERT; LIKERT, 1979).

Quem ocupa a posição de gestão também tem que formar equipes. Não existe líder sem liderados, logo, montar um grupo requer habilidade e sensibilidade para eleger as pessoas corretas para as posições certas. Se for considerado que uma só pessoa não consegue realizar todos os objetivos da organização, a capacidade de formação de equipes passa a ser essencial para um líder (BROWN, 2008). O autor se refere à (1) promoção de diversidade dentro do grupo para que se possam obter linhas de pensamento distintas que venham a se somar, (2) realizar a inclusão, fazendo com que todos se sintam parte do todo, (3) definir responsabilidades, quando cada indivíduo tem seu papel bem definido, e (4) saber da existência da cultura política da organização, para agir de maneira honesta e transparente, promovendo diálogo das partes interessadas em determinado resultado.

Mais uma habilidade essencial ao líder é a **comunicação**, que permeia os oito papéis do líder, indicados por Quinn et al. (2003). Para Brown (2008), é considerada a mais importante, para Chanlat e Bédard (2011), instrumento por excelência da ação do executivo que toma dois terços de sua atividade profissional.

Reuniões, e-mails, chamadas telefônicas, conferências, entre outros são exemplos de atividades que requer a atuação de um líder que deve se comunicar claramente, de modo a expressar suas opiniões, obter contribuições de outros colegas, e de poder dirigir corretamente seus liderados. Uma mensagem mal-entendida pode comprometer o resultado de um trabalho.

Chanlat e Bédard (2011) vão a fundo quando descrevem sobre a fala, a importância da linguagem na comunicação humana. Os autores confirmam que quando alguém toma a palavra “procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma” (CHANLAT; BÉDARD, 2011, p. 131). Entender esse processo e compreender a importância dele é essencial como alcançar qualquer uma das habilidades já mencionadas sobre um líder.

Inicia-se o processo de comunicação por meio da ação de ouvir, que é vital para ser um líder (BROWN, 2008). Saber ouvir engloba também expressões complementares, como gestos, intensidade da voz, expressão corporal. O mundo dos negócios é formado por diversos meios que levam a mensagem de um lado a outro, seja na linguagem escrita ou falada. Entretanto, os meios podem interferir na transmissão da mensagem que pode ser compreendida erroneamente, sem o significado desejado pelo seu emissor.

Devido à natureza dos negócios, também a velocidade desejada por resultados dificulta expressar qualquer pensamento mais elaborado. Isso, às vezes, desrespeita outras culturas (CHANLAT; BÉDARD, 2011). Os autores ainda fazem crítica à rigidez presente nas organizações, fortemente enraizadas no modelo militar e segmentado de comunicação, no qual executivos em suas funções de poder se posicionam como detentores da verdade, sem promover o debate, mas sim a aceitação de diretrizes pré-formuladas, sem permitir espaço ao pensamento e tampouco à criatividade. Desse modo, limitam a construção de ideias que levam à inovação, um contrassenso em relação ao que se deseja no mesmo ambiente de negócios.

Essa atitude anti-intelectualista tem por efeitos nefastos empobrecer consideravelmente o discurso sobre os problemas com que a empresa se defronta, e privá-la de perspectivas fecundas e de soluções que fujam às trilhas batidas (CHANLAT; BÉDARD, 2011, p. 139).

A atenção que chama Chanlat e Bédard (2011) indica a gravidade da perda de eficiência, que pode incorrer uma organização, quando se vê líderes despreparados. Ulrich, Smallwood e Sweetman (2009) constataram em sua pesquisa que o problema de desempenho de uma determinada empresa se dava por conta da falta de sinceridade na comunicação dos líderes para com seus subordinados, que têm o desejo de saberem os motivos de ali estarem e que objetivos são aqueles empregados pela organização.

Os autores ressaltam a importância da comunicação, sendo enfáticos ao determinar que a mensagem deva ser repetida constantemente de maneira a moldar as ações dos liderados, sempre com clareza, sustentada em fatos, observando o público-alvo, com o meio adequado e no tempo certo.

Negligenciar essa forma de transmitir a mensagem pode incorrer em problemas diretos para a organização e seu desempenho. Todavia, um cuidado deve ser tomado diante do exposto por Chanlat e Bédard (2011), que criticam o excesso de jargões no ambiente corporativo, quando se associa recursos humanos a empregados, executivo a chefe, organização ao invés de firma ou empresa. Observa-se claramente uma diferença na linguagem dentro de uma estrutura hierárquica superior em comparação com a dos liderados. Neste trabalho, fez-se uso das duas formas, e a frase exemplo a seguir ilustra essas as diferenças: *‘a tarefa é realizada pelo trabalhador (ao invés de colaborador), com ordens (ao invés de diretrizes) vindas de um chefe (ao invés de um gerente ou líder) de uma empresa (ao invés de organização)’*.

Porém, essa retórica dentro do ambiente corporativo pode ser mal interpretada quando a maioria (o público-alvo) espera um tom mais ameno do discurso que deveria conter expressões menos diretas, voltando-se mais aos termos entre parênteses, indicados no parágrafo anterior. A habilidade do líder (gerente ou chefe) é saber se adequar ao ambiente em que está e deve pensar sempre na situação e nos impactos de suas ações observadas atentamente pelos liderados.

Por fim, diversas são as habilidades requeridas. A coexistência das principais com quaisquer outras complementares dão ao líder a capacidade de se fazer entender, convencer, organizar um grupo dentro de um cenário harmônico, livre de conflitos, deve ainda trazer cada indivíduo para dentro da organização e seus objetivos, com postura ética e promover o trabalho coletivo e colaborativo.

### **1.2.5 Ser líder no Brasil**

É importante destacar, dentro do conceito de liderança, a questão do regionalismo ou cultura local como aditivos ao conjunto situacional que um indivíduo

pode se defrontar, quando frente a um grupo de liderados que estão acostumados com uma determinada condição, ou que possuam hábitos particulares de sua região.

Conforme visto nos tipos de liderança, a teoria situacional leva o líder a se adaptar diante de fatores externos que trazem alguma influência para o grupo. Fiedler e Chemers (1981) sugerem que o comportamento do líder é determinado mais pela situação que pela vontade do indivíduo, isto é, ainda que pensasse em fazer de uma maneira mais agressiva, por exemplo, acaba executando de outra, politicamente mais correta, e mais branda para não entrar em confronto.

Essa forma de agir pode ser relacionada, em parte, com o jargão “jeitinho brasileiro”, que acaba levando a uma reação mais pensada e instintivamente mais branda, quando deveria ser mais rígida e sustentada por regras sem qualquer possibilidade de contestação. Não confundir, obviamente, com atitudes não éticas ou irregulares, mas sim amenas, nas quais prevalece o diálogo e o bom senso.

Motta (1997) aborda justamente esse ponto ao mencionar que a cultura exerce um controle particular de seus membros, quando se valoriza o individual, a culpa prevalece como sentimento interno, e quando se valoriza o coletivo, prevalece a desonra. O autor ainda reforça particularidades da cultura brasileira, é mais nepotista em prover cargos ou posições nas organizações, e que apresentam traços históricos de controle supremo por um indivíduo (distância do poder), em relação aos subordinados, referindo-se ao antigo senhor do engenho, dono de sua colônia e detentor do poder absoluto.

O líder deve considerar os fatores culturais da sociedade em que se encontra, somados ao conhecimento que deve ter da cultura organizacional. A maneira de administrar em uma região pode ser muito distinta da outra, ainda que haja regras que equalizem todas de maneira geral.

Prates e Barros (1997) identificaram os principais traços culturais presentes nas empresas brasileiras, sendo os cinco de maior destaque: a concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência e lealdade às pessoas. Tais particularidades de uma cultura devem ser observadas pelo líder que assume posição neste país. O que Fiedler e Chemers (1981) colocam como adaptabilidade diante da situação corrobora com essas particularidades. Enquanto uma situação requer a rigidez da punição, a

flexibilidade presente no traço cultural brasileiro permite a conversa, a advertência, ou tolerância se não for um fato recorrente ou de gravidade. Em outros países, uma situação que merece ser encarada como passível de punição pode não dar margem a alternativas senão aquela determinada pela regra.

Existe sempre uma identidade nacional e, no Brasil, resulta em traços complexos, às vezes paradoxais (PRATES; BARROS, 1997), e que devem ser respeitados pelo líder. É mais um fator da variedade de características que esse líder deve possuir ao lidar com pessoas.

Cada sociedade também apresenta traços que são facilmente percebidos no ambiente organizacional. Diante de situações econômicas instáveis, como as vividas no Brasil até a criação do Plano Real, em 1994, as organizações aprenderam a se adaptar rapidamente (PRATES; BARROS, 1997), característica positiva para situações instáveis que foram vistas na segunda metade da década de 2000. O líder, se souber explorar essas particularidades, pode levar o grupo e, por consequência, a organização a resultados satisfatórios e diferenciados, frente aos concorrentes de outros países.

Outro ponto particular dessa cultura é a rápida tomada de decisão pouco embasada em dados e, quando existentes, ineficazes para atingir objetivos (CAVALCANTI et al., 2009). Ainda que existam situações que demandem uma decisão mais autoritária e independente, como casos de situações emergenciais, existem outras que requer a análise criteriosa de dados e densa fundamentação antes de qualquer ação (FIEDLER; CHEMERS, 1981). Assim, o traço cultural brasileiro, na sua forma de administrar, pode comprometer resultados se não ajustado à realidade da organização e do mercado em que essa organização se insere. Mesmo que não se tenha relação com outros países, é impensável uma longevidade de negócios sem observar o contexto global na atual economia sem fronteiras.

As teorias falam de maneira geral sobre liderança e o comportamento comum de quem está nessa posição, mas Freitas (1997, p. 44) também corrobora com outros autores e complementa que gestores especificamente brasileiros ainda trazem traços adicionais como:

- a) Hierarquia: centralização de poder, distanciamento social devido à posição ocupada.

- b) Personalismo: relações pessoais como base, com afeto nas relações e paternalismo de domínio moral e econômico.
- c) Malandragem: referência ao *jeitinho* brasileiro, flexibilidade e adaptação.
- d) Sensualismo: presença do sensual e exótico nas relações sociais.
- e) Aventureiro: mais sonhador que disciplinado, pouco preso a métodos ou trabalhos manuais.

Embora o autor reconheça que os traços não se resumem a essa lista, o fato é que ela representa os mais determinantes nas organizações, explicada pelas raízes históricas do Brasil.

É certo que muitas vezes o líder pode se defrontar com situações em que não concorde com o costume local e, de uma maneira sutil, indicar quais são seus valores pessoais e tentar fazer valê-los por meio de argumentos que demonstrem que é a forma mais adequada de se agir (BROWN, 2008). Algumas culturas aceitam o envio de presentes para demonstrar agradecimento, porém no Brasil, essa prática pode soar como conflito de interesses e denotar um possível suborno.

Valores ou práticas de negócios podem variar de um país a outro, e não é fácil contornar as especificidades que o líder venha a se defrontar (BROWN, 2008), mas é o conjunto de habilidades e experiências que permitirá discernir o correto do incorreto e tomar as ações adequadas. Em um país de variedade como o Brasil, o desafio é ainda maior e torna mais complexo o trabalho de liderança, mas o saber trabalhar com cada situação demonstra que o desempenho pode ser otimizado, direcionando a organização a resultados efetivos.

Adicionalmente, devem-se considerar os estilos particulares de gestão, como a **mulher líder no Brasil**. Segundo Cavalcanti et al. (2009), homens tendem a ser mais analíticos, dedutivos, de ação concreta, direcionados a produção, obedientes a regulamentos, enquanto as mulheres tendem a ser mais sensíveis, intuitivas, afetuosas, solidárias e criativas.

Quando se associa essa constatação com os dados de Bruschini e Puppini (2004), as mulheres no Brasil têm ainda um desafio maior, ou seja, superar obstáculos para alcançar posições de liderança, fortemente ocupada por homens. Os dados das autoras indicam que menos de um quarto das vagas de liderança é ocupado por mulheres no

Brasil, e a participação feminina, logo no primeiro nível, que é o de gerente, fica em torno de 15%, diminuindo à medida que se sobe no organograma.

A concentração de mulheres em posições de chefia só é maior em áreas vistas como tradicionalmente femininas, como a social, cultura e saúde, entretanto, veem-se defasadas em relação aos salários recebidos em comparação aos homens da mesma camada hierárquica (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Alguns preconceitos marcam as dificuldades de ascensão da mulher brasileira nas posições de liderança. O primeiro, *tradicional*, é relacionado à diferença sexual em que se vê a mulher como inferior para assumir posição de comando, e o segundo, *funcional*, é a desconfiança do real investimento delas no trabalho (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Essas autoras explicam que para uma mulher assumir a posição máxima de comando em uma empresa familiar, por exemplo, é necessário o acaso da morte do fundador, marido ou pai, além da falta de concorrência ou inexistência de familiares masculinos, indicando uma possível rechaça, caso exista ao menos um homem disponível à sucessão.

Por outro, lado as mulheres acabam investindo mais nas funções da área de humanas, com predominância na formação acadêmica em Administração, aspiram mais às atividades operacionais que em gestão (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Segnini (1997) reforça essa constatação e indica que quase a metade dos trabalhadores do setor bancário é do sexo feminino. Ainda cita que a grande maioria (83%) não ocupa funções comissionadas, isto é, trabalha em regime parcial de seis horas e não relacionado a posições de liderança, dentro das empresas desse segmento. Tais funções, segundo a autora, não requer alto grau de instrução, geralmente nível médio.

Outro agravante é a dupla jornada enfrentada pelas mulheres brasileiras que estão no mercado de trabalho, pois nas empresas atuam com o mesmo empenho dos homens, e ao retornarem para casa, ainda se defrontam com o trabalho doméstico no mesmo nível de exigência. (PROBST, 2003).

Freitas (2005), por outro lado, sugere que alguns atributos femininos, como sensibilidade intuitiva, criatividade, maior capacidade de comunicação e negociação favorecem nas posições em que são necessários, como a de liderança.

Enfim, a mulher está renunciando com mais frequência à formação de família ou adiando a maternidade para dar mais ênfase à profissão. Assim, os impactos na educação dos filhos aparecem quando a mãe, trabalhadora, não mais os acompanha integralmente durante essa fase (FREITAS, 2005).

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho adota o estudo de caso como método de pesquisa, com abordagem exploratória e procedimento metodológico qualitativo, baseado em entrevistas estruturadas com questionário de questões abertas e fechadas para anotação sociodemográfica.

O propósito do estudo de caso, amplamente utilizado para as Ciências Sociais, é propiciar uma visão global do problema, ou identificar fatores que influenciam ou são influenciados por determinado problema, ao invés de apresentar um conhecimento preciso sobre este (GIL, 2002). Segundo Yin (2010, p. 24), o estudo de caso possibilita entender fenômenos sociais mais complexos, como a liderança, por exemplo, aplicado em diversas situações, seja no enfoque individual, grupal, organizacional, social, político e relacionados.

Gil (2002) aponta alguns propósitos que justificam a utilização de estudos de caso e a que se aplica à presente pesquisa é a explicação de variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas, como a liderança, por exemplo, que não permitem o uso de experimentos ou levantamentos.

Trata-se de um estudo de caso único, segundo a definição de Yin (2010), considerando a investigação detalhada do especialista que se tornou líder dentro da organização. O histórico, motivadores e planejamento de carreira são distintos em cada indivíduo, logo, a intenção é buscar a correlação do movimento de carreira do especialista que vira líder com tais motivadores.

Yin (2010, p. 36) explica que "os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos". Após o estudo, entende-se possível modificar a teoria, desenvolvendo implicações teóricas a partir da observação e resultado desse estudo.

É comum as pesquisas serem classificadas por *tipos*, como exploratórias, descritivas ou explicativas. Sampieri, Collado e Lucio (2006) adotam o termo *abordagem*, sendo a exploratória a que melhor se aplica a este estudo, usada quando o problema de investigação foi pouco explorado, como a transição dos profissionais técnicos em líderes.

Quanto ao procedimento, utiliza-se a pesquisa qualitativa que propicia a análise de um problema sem a utilização de um método estatístico, sendo adequado ao entendimento da natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1985). O autor indica que os estudos qualitativos são necessários quando existe a necessidade de compreender aspectos psicológicos dificilmente coletados por outros mecanismos, por se tratar de elemento complexo, como a análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc., objetos de estudo do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores.

Reforçando esta ideia, ao considerar o objetivo maior deste trabalho, a pesquisa qualitativa se apresenta mais adequada, tendo como referência as proposições de Yin (2010) e Richardson (1985), pois compreender como um profissional especialista alcança a liderança é uma temática de ordem complexa, efetivamente relacionada com o comportamento.

Para a coleta de dados, serão realizadas entrevistas estruturadas, ou seja, baseadas em um roteiro com questionário, padronizando as informações a serem obtidas. Isso servirá como um guia de referência para trazer o entrevistado ao tema sempre que se perceber um desvio do assunto principal.

O uso de entrevistas é incentivado por Richardson (1985, p. 160):

A melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos.

Portanto, se for seguida a recomendação de Yin (2010), a estruturação do plano da pesquisa toma a forma de cinco passos que permitem delinear os procedimentos a serem realizados e ainda auxiliam na composição do questionário e entrevistas:

**1. Questões do estudo:** Como e por que os técnicos se tornaram líderes na organização Alvo?

**2. As proposições:** Os técnicos assumiram a posição com interesse de promoção, aumento salarial, status, oriundos de seu destaque como profissional especialista no setor em que trabalhava.

**3. A unidade de análise:** Os profissionais especialistas que foram promovidos a gestores de equipes técnicas, formalmente instituídos ou não, indicados pela área de Gestão de Pessoas ou pelo reconhecimento evidente dessa promoção.

**4. A lógica que une os dados às proposições:** Nos relatos de cada profissional, devem-se buscar expressões e afirmações que apresentem a trajetória de carreira, como ela se deu dentro da organização e a expectativa de cada um na direção de liderança.

**5. Os critérios para interpretar as constatações:** Motivos, se houve treinamento, se houve preparo de sucessão (se substituiu alguém), se recebeu orientação/treinamento prévio considerando a posição futura em liderança, se era sabido da intenção de liderar.

## 2.1 Protocolo do estudo de caso

Sustentado pela teoria desenvolvida nos capítulos anteriores, deseja-se saber como e por que os técnicos alcançaram as posições de liderança. Desta forma, o presente protocolo possibilita direcionar a pesquisa e dar orientação para o processo de coleta das informações.

A obtenção de dados foi realizada em uma empresa de telecomunicações localizada na Grande São Paulo, cujo acesso foi facilitado pela participação do autor no quadro de funcionários. A empresa, cujo nome foi alterado para **Alvo Telecom** por questões de confidencialidade, tem sua origem no ano 1997 nos EUA e atua hoje com telecomunicações corporativas, oferecendo serviços de redes convergentes, voz, vídeo e dados em mais de setenta países. Emprega mais de onze mil funcionários divididos em três grandes blocos regionais: América do Norte, América Latina e o agregado da Europa, Oriente Médio e Ásia, e possui uma rede de mais de 160.000 quilômetros de fibras ópticas.

Do processo de desenvolvimento da entrevista, será dada ao entrevistado uma introdução dos motivadores desta pesquisa, seus objetivos, bem como o tema principal, explicitando a confidencialidade do procedimento, tanto no relatório final, quanto para a organização Alvo Telecom.

Para especificar a **unidade de análise**, identificaram-se, junto à área de Gestão de Pessoas da organização, gestores de áreas técnicas que, anteriormente à promoção a líder, tiveram atuação como referentes especialistas para o grupo que atualmente lideram. Esses gestores também deveriam ter graduação em área de Exatas como Engenharia, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Telecomunicações ou disciplinas correlatas.

É sugerido que se entreviste até 40 candidatos, pela profundidade que o estudo procura analisar, além da complexidade de compilação dos resultados (RICHARDSON, 1985). Considerando uma empresa de telecomunicações, majoritariamente composta por profissionais e gestores especialistas, do sexo masculino, é possível tirar uma amostra de pessoas que possam responder às questões indicadas. Para este estudo, portanto, obtiveram-se **nove** candidatos, já que o público-alvo é bem-específico: **o especialista que se tornou líder**.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) recomendam que os participantes eleitos sejam convocados para entrevistas individuais, e que se possa, a partir de um conjunto de questões, explorar o problema principal. Tais entrevistas estão sujeitas a desvios, de acordo com as respostas dos gestores, proporcionando a exploração de mais informações sobre um determinado ponto que se faça necessário.

Assim, como **procedimento de coleta de dados**, o presente trabalho utilizou-se de entrevistas estruturadas, com questionários combinando perguntas fechadas, de cunho sociodemográficas, e abertas, que proporcionaram um melhor entendimento das opiniões e motivações do entrevistado sobre o assunto em questão (RICHARDSON, 1985).

O questionário de questões fechadas é composto por cinco perguntas apresentadas no Apêndice A deste trabalho. As questões **abertas**, que possibilitam responder aos objetivos do trabalho, são as seguintes:

**1) Como você alcançou a posição de liderança (gestão de equipe)?**

Essa questão visa identificar se o técnico foi promovido à líder pelo reconhecimento ao desempenho técnico, ou a partir de habilidades previamente identificadas como aderentes à posição de líder.

**2) Por qual motivo você quis ser líder (coordenador, gerente, etc.) nesta organização?**

Essa questão visa saber se o técnico tinha a intenção de direcionar a carreira para a vertente gerencial, por não haver mais possibilidades de progressão na carreira como especialista, ou com objetivo de conquistar um aumento de salário.

**3) Você se preparou para ocupar um cargo de liderança? Por quê?**

Essa questão visa saber se o técnico, tendo a intenção de ser líder, vinha se preparando para exercer a função ou passou a se desenvolver em liderança a partir do momento em que assumiu a posição, nos dois casos reconhecendo que faltava preencher uma lacuna de formação.

**4) Que habilidades você possui como líder e vê como essenciais para desempenhar seu papel junto aos liderados?**

Essa questão visa extrair do entrevistado o conhecimento que tem sobre as habilidades necessárias à função de liderança, e como se avalia como líder.

**5) A organização o desenvolve como líder e dá orientação para sua atuação como líder?**

Essa questão visa entender se a organização contribui para que o líder se desenvolva na função, permitindo o alinhamento das habilidades técnicas com as de liderança.

As questões 1, 2 e 3 permitem testar as hipóteses (i) que o técnico almejava a carreira gerencial dentro de seu planejamento de carreira, e lhe foi dada uma oportunidade, e (ii) que o técnico viu a promoção a líder como uma possibilidade de aumentar salários e ter uma posição de destaque apenas, e as questões 4 e 5 (iii) se de fato há um trabalho de melhoria contínua no corpo gerencial da organização, identificando talentos e desenvolvendo-os antes e depois de assumirem a função de liderança.

Para validar o questionário da entrevista estruturada, um profissional foi escolhido, este não pertencente ao grupo dos nove principais, permitindo que as questões fossem testadas para que pudessem ser reorganizadas ou até redigidas para melhor responder ao objetivo do estudo. O resultado desta entrevista-teste não foi considerado para a análise final.

Foi programado trinta minutos para cada candidato. Uma vez que a participação foi confirmada, os dados de fins estatísticos já puderam ser registrados. Ao longo da entrevista, realizada na própria empresa, em sala de reunião fechada, devidamente autorizada para esse processo, esperava-se obter expressões e indicativos dos entrevistados sobre como alcançaram a posição de liderança, quais foram seus passos, e quais iniciativas da empresa para proporcionar uma promoção. O material é composto pelas anotações realizadas ao longo da entrevista e das gravações autorizadas do áudio, para fins de análise e registro documental.

O **plano de análise** consiste em correlacionar as respostas dos entrevistados, palavras-chave, conceitos sobre liderança, aspirações de carreira, passos de sua promoção, como vê seu papel como líder, à luz da teoria aqui desenvolvida sobre liderança, isto é, se aquilo que entende e realiza está alinhado ao que os autores apresentados indicam como o comportamento e base para ser um líder.

Segundo Bardin (2011, p. 131), “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos [...]”, o que permite, portanto, o relacionamento de expressões utilizadas pelos líderes com as hipóteses levantadas a fim de responder aos objetivos indicados neste trabalho.

Com o questionário, responde-se como e por que o técnico quis uma posição de liderança, logo, no conjunto de respostas, esperava-se encontrar algumas das palavras ou expressões: *“fui convidado a ser gestor; obtive uma promoção; buscava crescimento profissional; queria aumento de salário; perspectiva de carreira dentro da empresa; tenho formação em liderança; sou um bom líder; tenho características de líder; já vinha substituindo meu superior; a organização apoia; não apoia; desenvolve; não desenvolve; treina; não treina”*, e outras relacionadas.

Seguindo a técnica proposta por Bardin (2011), utilizou-se a temática com análise de conteúdo do tipo classificatório. Assim, ao final das entrevistas, foi montado um quadro-resumo das respostas, com o objetivo de organizar tais expressões em cada resposta de cada líder, o que permitiu apurar a frequência dessas respostas e a partir do conjunto majoritário de respostas coincidentes, determinar como e os por quais motivos os especialistas se tornaram líderes, além de saber se a organização os desenvolveu.

### 3 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Joseph et al. (2010) destacam que pessoas que têm bom desempenho escolar podem não desempenhar do mesmo modo na prática, isto é, na vida profissional, dentro de uma organização, já que esta exige outros elementos, além da formação técnica básica. Os autores concordam com a importância das habilidades técnicas que um especialista de TI possui, porém indicam que são necessárias outras habilidades, chamadas por eles de *softskills*, ou habilidades não técnicas, como inter-relacionamento pessoal, habilidades gerenciais, boa comunicação e capacidade de lidar com os problemas de diversas magnitudes, que a organização moderna experimenta a cada dia.

Essas habilidades são necessárias para um profissional que deseja alcançar uma posição de liderança. Ademais foram as identificadas nos profissionais entrevistados que passaram da carreira técnica especializada para a carreira gerencial dentro da organização.

Para este trabalho, de acordo com o exposto no procedimento de coleta de dados, foram entrevistados nove gestores que tiveram seu início na organização como técnicos especialistas, e depois foram promovidos a gestores. As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2013, diretamente na empresa Alvo Telecom, com anotações e gravações em áudio das respectivas respostas.

A seguir, é apresentado o resultado da entrevista realizada com cada um, e o resumo dos principais pontos abordados em cada uma das questões respondidas e, na sequência, a discussão em torno desses resultados.

#### 3.1 Resumo das respostas de cada entrevistado

##### 3.1.1 Líder 1

Dados do entrevistado: 33 anos, masculino, graduado em Engenharia, pós-graduado em Administração, comunica-se bem em inglês.

Resposta Q1:

O líder 1 já teve experiência anterior com liderança, tendo atuado como supervisor de times técnicos em outra empresa, e também era visto como referência ao

grupo funcional na qual fazia parte na atual empresa. Houve a oportunidade de assumir a posição de liderança e, devido sua experiência, o responsável pela área o convidou para tomar a frente de uma equipe novamente. Promoção pela experiência e reconhecimento técnico.

Resposta Q2:

O líder se sentia acomodado na atual função e não via mais desafios como especialista, percebendo certa estagnação. Tendo a confiança de seus superiores não hesitou em pegar a oportunidade, que traria mais desafios e dinamismo à carreira.

Resposta Q3:

No momento em que assumiu a posição de liderança já estava cursando pós-graduação em Administração, no intuito de complementar a formação técnica. Já tinha exercitado a liderança em experiência anterior, porém sem qualquer preparo inicial naquele momento. Não teve preparo específico de liderança anterior à promoção.

Resposta Q4:

O líder 1 entende os seguintes pontos como essenciais e existentes em seu perfil para o desempenho de sua liderança: ser um exemplo, apresentar atitude, sempre fazer a coisa certa, demonstrar confiança, postura e conduta exemplar, proporcionar autonomia e responsabilidades aos liderados, atuar como moderador das decisões quando estas são delegadas.

Resposta Q5:

Segundo o líder 1, a organização não o desenvolveu previamente para assumir a função e nem após estar à frente de uma equipe. Entende que a organização vê a liderança apenas como um concentrador de informações e distribuidor de tarefas, não orientada para objetivos mais amplos e nem para o desenvolvimento dos liderados, dando também pouca autonomia. O conhecimento e experiência passada e adquirida por si só foram os pilares para, segundo sua visão, dar sustentação à sua liderança.

### 3.1.2 Líder 2

Dados do entrevistado: 39 anos, masculino, graduado em Sistemas de Informação, pós-graduado em Segurança da Informação e MBA, comunica-se bem em inglês.

Resposta Q1:

Apesar de não ter tido experiência em gestão, obteve a posição através do desempenho e conhecimento como técnico especialista. Visto que seu superior o considerava referência para o grupo, obteve a promoção à posição de líder de uma equipe.

Resposta Q2:

O líder 2 vinha pleiteando duas coisas dentro da organização: um **salário** melhor e uma posição onde poderia ser melhor aproveitado, já que entendia que estava no topo de sua função dentro do grupo técnico em que se atuava. Como não via tantas perspectivas, queria subir um degrau a mais, cogitando, portanto, a possibilidade de uma liderança técnica de equipes.

Resposta Q3:

Todos os cursos ou capacitação buscados anteriormente pelo líder 2 foram relacionados ao conhecimento técnico, nenhum voltado especificamente à gestão de pessoas ou liderança. Buscou formação técnica específica e algumas especializações mais generalistas, pois não tinha a intenção de alcançar a posição gerencial. Entendia que sua experiência anterior e o conhecimento técnico que obteve seriam suficientes para assumir e desempenhar a função de líder, por isso não se preparou para esta posição.

Resposta Q4:

O líder 2 entende que ser gestor é dar o exemplo, corresponder às expectativas dos clientes internos e externos e ser flexível para resolver os desafios. É uma posição onde é necessário estar disposto a ajudar.

Resposta Q5:

A organização não deu orientação no momento de assumir a posição de liderança. Houve apenas uma orientação de seu superior através de sua própria experiência, mas não de um setor responsável por formar líderes na organização. Toda informação que obteve antes e durante a função de gestão foi buscada com seus próprios recursos, porém não relacionados à liderança especificamente.

### 3.1.3 Líder 3

Dados do entrevistado: 32 anos, masculino, graduado em Administração com ênfase em Análise de Sistemas, pós-graduado em Administração, fluente em inglês.

Resposta Q1:

O líder 3 foi convidado a assumir a posição deixada por seu superior, promovido à outra função dentro da companhia. Entende que foi observado pelos superiores como capaz de assumir a função, já que detinha conhecimento de todas as atividades de sua área, tinha conhecimento técnico e também administrativo. Ainda que não fosse o mais antigo da equipe, pesou a seu favor a postura e a flexibilidade de ter tido distintos papéis dentro da área. Também o fato de ter sido referência para as pessoas mais novas e seu papel como distribuidor de tarefas, atividade de apoio ao gerente da área.

Resposta Q2:

Apesar de não ter contemplado assumir a gestão de um grupo no momento em que surgiu a oportunidade, não pode deixá-la escapar, considerando que já teria a formação complementar em Administração. Via-se como imaturo para a liderança, mas ao iniciar o curso de MBA, anterior a oportunidade de assumir a função, percebeu que deveria subir na hierarquia se quisesse crescer na companhia.

Resposta Q3:

Não se preparou diretamente para um cargo de liderança, embora entendesse este ser o caminho para crescimento profissional na companhia. Durante o curso das disciplinas de pós-graduação começou a refletir mais sobre a carreira e entendeu que

teria de escolher entre aprofundar-se tecnicamente ou voltar-se à liderança. Como não tinha formação em Engenharia, entendeu que poderia ser mais difícil a carreira técnica, portanto passou a observar as oportunidades em gestão e a formação complementar poderia ajudá-lo.

Resposta Q4:

O líder 3 compreende que a liderança deve ter um conjunto de habilidades. Inicialmente entende que ele deveria ter uma postura profissional diferenciada, pois passa a ser exemplo a equipe. Indica que as atitudes da equipe é o reflexo das atitudes de seu líder, devendo este, por consequência, desenvolver a paciência, dialogar com a equipe, fazer valer seu ponto de vista, convencer sobre um caminho a ser seguido. O líder deve se automotivar, não se deixando abater para não refletir o desânimo na equipe. O líder 3 compreende que o diálogo, eloquência, boa comunicação, empatia, saber ouvir, delegar, autonomia para produzir sem supervisão são outras características que a liderança deve ter, e que ele próprio as possui.

Resposta Q5:

Não houve orientação. Quando iniciou na função, usou muito do que estudara na pós-graduação e do que é como pessoa, do que via como essencial em liderança. Entendeu que não precisaria mudar muito seu perfil para se tornar um líder, pois suas atitudes já estariam relacionadas a uma posição de liderança. O líder 3 reforçou que a empresa não se preocupou em fazer um acompanhamento de sua gestão mais aproximado, deixando-o preocupado se estaria ele fazendo a coisa certa, tendo, portanto, que aprender com os próprios erros e acertos. O líder 3 entende que algumas das atuais ações de capacitação de lideranças na organização ainda não atingem as efetivas necessidades de desenvolvimento do profissional. Vê importante a orientação monitorada de novos líderes, *coaching* ou *mentoring* com um gestor mais experiente e que a empresa coloque claramente as expectativas para a liderança de acordo com sua cultura, preparando não somente os atuais, como os futuros gestores.

### 3.1.4 Líder 4

Dados do entrevistado: 34 anos, masculino, graduado em Redes de Computadores, MBA em Gerenciamento de Projetos, fluente em inglês.

Resposta Q1:

O líder 4 menciona que há discussão se a liderança é inerente ao indivíduo ou se é desenvolvida. Com base nesta sua afirmação, cita que sempre foi reconhecido pelos colegas como um líder e, com isso, foi buscando o ferramental para obter uma posição formal de liderança. Foi convidado a assumir a área atual com base em experiência anterior e pelo desempenho técnico que demonstrara à época.

Resposta Q2:

O líder 4 vinha planejando a carreira para galgar a posição formal de liderança, tanto observando os que já estavam na posição, quanto se capacitando de maneira a estar preparado para o momento da oportunidade. É motivado por desafios e a posição seria uma possibilidade de crescimento profissional e pessoal. Por entender ter as habilidades em liderança, tinha clara intenção de um dia assumir um cargo gerencial.

Resposta Q3:

Sim, em toda posição que ocupou, técnica ou não, sempre buscou estar um passo adiante, intencionando crescer profissionalmente. Quando atuava como técnico especialista, era através do autoestudo e certificações técnicas. Para gestão, procurou uma pós-graduação reconhecida pelo mercado (mencionando FGV), para poder fazer uma gestão profissional, isto é, com o que se pratica de fato em uma organização.

Resposta Q4:

Realiza uma comunicação efetiva com a equipe, promove transparência na transmissão de informações da empresa, empatia, colocar-se no lugar da equipe, conhecer o trabalho de cada um, entender as dificuldades de cada um e trabalhar em equipe.

Resposta Q5:

Pouco. Existe um esforço da empresa nesse sentido, porém insuficiente para as necessidades dela em geral. Sente muito a falta de um *mentoring* do gestor imediato, um acompanhamento mais próximo para desenvolvimento das capacidades de liderança, com *feedbacks* sobre as ações e comportamentos. Houve um trabalho realizado por uma consultora externa, mas não houve continuidade e reavaliações.

### 3.1.5 Líder 5

Dados do entrevistado: 35 anos, masculino, graduado em Tecnologia da Informação, comunica-se bem em inglês.

Resposta Q1:

Devido ao bom desempenho e comprometimento como técnico especialista. O superior foi remanejado para outra área, deixando a posição vaga, logo, veio o convite desse superior para assumi-la, o que teria sido uma surpresa, já que outros na equipe eram mais antigos e de repente seriam os sucessores naturais. Em sua visão, entendeu que o gestor tê-lo-ia visto como capaz de liderar o time no qual pertencia.

Resposta Q2:

Considerando que deveria escolher entre seguir na carreira de especialista ou de gestão, então direcionou a meta de carreira na vertente gerencial, não desejando mais ficar apenas no trabalho puramente técnico. Desejava a posição de liderança em áreas técnicas, isto é, exercendo-a sem deixar totalmente de lado o conhecimento adquirido como especialista. Quando surgiu a oportunidade, não hesitou em aceitar, pois era o que já vinha pleiteando como meta pessoal.

Resposta Q3:

Estava se preparando, mas não se sentia pronto ainda. Não teve treinamento em liderança, apenas algumas capacitações internas que surgiram um ano após assumir a função. Do preparo anterior, considerou o aprofundamento no idioma inglês como parte dos requisitos. Tem intenção de fazer um Mestrado. Entende que seu gestor teria

valorizado sua atuação, atitude, relacionamento interpessoal e comprometimento com o grupo como habilidades suficientes para o cargo. Em sua visão, o líder 5 teria se subestimado um pouco, já que seu próprio gestor o considerava pronto. Perguntou-se se este era o caminho a seguir e aceitou o desafio, ainda que devesse acelerar o processo de aprendizado.

Resposta Q4:

Relação interpessoal é fundamental ao gestor. Entende que os técnicos podem não se sentir confortáveis em uma reunião, por exemplo, algo que o gestor tem como atividade mais frequente. Saber ouvir e tratar a informação de modo a transmiti-la corretamente adiante. Pensar antes de responder.

Resposta Q5:

Sim. A organização deu a oportunidade, o capacitou vendo a necessidade de desenvolvê-lo. Também há um programa interno de sua área de desenvolvimento de lideranças, envolvendo *coaching*. Serve como desenvolvimento do profissional, independente da organização, obviamente possibilitando a aplicação no seu dia a dia.

### 3.1.6 Líder 6

Dados do entrevistado: 40 anos, masculino, graduado em Ciência da Computação, pós-graduado em Gestão Pública e MBA em Governança de TI, estudando inglês.

Resposta Q1:

Houve a oportunidade interna e, considerando sua experiência técnica e o bom trabalho que desempenhou dentro da organização, veio uma promoção a gestor. Seu histórico e o perfil exigido pela área ficaram alinhados, logo resultando na concretização desta promoção.

Resposta Q2:

Para transmitir conhecimento e desenvolver a área de acordo com as necessidades da empresa. Seu sentimento era que tinha o conhecimento para agregar ao

grupo que assumiria. Já tinha a intenção de seguir na carreira gerencial e passou a direcionar os estudos neste sentido.

Resposta Q3:

O único preparo efetivo foi um treinamento de líderes promovido pela empresa pouco tempo antes de assumir a posição. Adicionalmente, contou com a experiência pessoal para desempenho da função.

Resposta Q4:

Atenção às pessoas, desenvolver um trabalho que maximiza o aproveitamento dos profissionais, persuasão, ser companheiro, proporcionar que as pessoas atinjam seus objetivos, trabalhar de forma colaborativa, ser exemplo em situações críticas, afinidade.

Resposta Q5:

O líder 6 é enfático ao dizer que a empresa não desenvolve os líderes. Em sua opinião, até se observam as atitudes dos profissionais, mas a escolha dos líderes está mais nas mãos do gestor superior, que pode identificar ou não os melhores talentos. Em sua visão, o gestor do gestor é quem deveria orientá-lo sobre sua atuação, o que muitas vezes não ocorre ali e arriscando-se a dizer que nem nas demais organizações em geral.

### **3.1.7 Líder 7**

Dados do entrevistado: 35 anos, masculino, graduado em Engenharia Elétrica, MBA em Governança de TI, fluente em inglês e espanhol, no momento, estuda mais dois idiomas.

Resposta Q1:

Em um processo seletivo interno identificou que os requisitos da vaga seriam compatíveis com seu currículo. Candidatou-se e foi finalista do processo, onde não obteve a vaga anunciada, mas sim outra de coordenação de equipes. Via a carreira gerencial como a melhor possibilidade de crescimento dentro da empresa, entendendo que sua experiência como especialista estaria praticamente no auge, no que diz respeito ao que a empresa provê.

Resposta Q2:

Já vinha se preparando para a função e sentia-se com as habilidades necessárias para tal. Queria subir na hierarquia da empresa, alcançar uma posição de comando. A carreira fora planejada nesta direção, buscando complementação da formação quando possível. Já tinha o interesse e consumia publicações relativas ao assunto.

Resposta Q3:

Sim, inicialmente através de publicações relativas à gestão e liderança. Pouco antes de assumir a função, ingressou em um curso de MBA, que tinha a gestão como tema principal. A partir do momento em que a função gerencial se tornou realidade, acelerou o processo de aprimoramento e desenvolveu a monografia da pós-graduação na temática de gestão de pessoas em TI.

Resposta Q4:

Ser companheiro, conhecer o trabalho de cada um, estar atento às necessidades e objetivos de cada membro do grupo, estabelecer uma relação de confiança e transparência mútua, estar presente.

Resposta Q5:

Não, poucas ações são feitas com as lideranças atuais e principalmente com as novas. Visto que buscou por si só a capacitação, somente muito tempo depois de estar desempenhando atividade gerencial é que vieram algumas iniciativas da empresa neste sentido, mas ainda aquém do desejável e necessário para um bom desenvolvimento de gestão. Entende que os líderes são deixados à deriva e muitos acabam focados na organização de tarefas, esquecendo-se das pessoas.

### **3.1.8 Líder 8**

Dados do entrevistado: 40 anos, feminino, graduada em Processamento de Dados, MBA em Gestão de TI, fluente em inglês e espanhol.

Resposta Q1:

A partir de algumas características pessoais demonstradas em liderança, estas percebidas pelo superior imediato, a fez com que assumisse a posição. Também teve experiência anterior em outras empresas à frente de um grupo de dez pessoas. Vinha se destacando na tomada de decisão e assumindo responsabilidades, mesmo estando como especialista em Banco de Dados. Era a substituta natural do superior quando este estava ausente ou de férias. Após algumas mudanças de estrutura e das lideranças, foi convidada a assumir o grupo de TI. Viu-se diante de um desafio, já que passaria a liderar um grupo de mais de cinquenta pessoas, majoritariamente homens.

Resposta Q2:

A líder 8 tinha a intenção de ser líder dentro do seu plano de carreira e entende que a função permite construir relações, fazer a diferença na vida das pessoas. Estes são alguns dos motivos que a fez buscar a posição e compreende que o profissional tem que ter tais características para tornar-se líder. Vê-se como impulsiva, quer ter controle e fazer acontecer. Observou que a empresa carecia de profissionais para fazer a diferença e há espaço para crescimento em liderança.

Resposta Q3:

Fez MBA em Gestão de TI, com ênfase também em Gestão de Pessoas. Também, vinha fazendo um acompanhamento com terapeuta e, tendo a liderança mais presente, aproveitou para direcionar a terapia para um coaching. Segundo sua visão, teve sorte de ter tido pessoas que a orientaram bem, dando-lhe exemplos, que frequentemente se recorda em momentos de tomadas de decisão.

Resposta Q4:

Saber ouvir todos os lados, discernimento, sabedoria. Resolver situações conflituosas entre membros do grupo. Entende que o líder deve estar sempre perto, atento às pessoas, sempre conversando com elas. Como mulher, é vista como 'mãe' do grupo, dando atenção até nos detalhes pessoais de cada um. Exige as coisas serem corretas, não gosta de mentiras. Entender que o líder deve saber ser enérgico, saber cobrar e fazer valer sua decisão. Buscar sempre o equilíbrio.

Resposta Q5:

Não o quanto deveria. O líder é a voz ativa dentro da organização, mas esta não dá oportunidade ou reconhecimento devido, embora se exija postura e desempenho de alto nível. Cita que houve vários episódios nos quais a empresa deixou de colocar ‘brilho nos olhos’ dos líderes, dificultando seu papel de ‘vestir a camisa’, isto é, fazer os objetivos serem alcançados. A líder 8 entende que as lideranças são mais esforçadas para fazer acontecer, do que incentivadas ou reconhecidas. Os gerentes empregam esforço próprio, usando de suas experiências, não sendo incentivados ou orientados, estando à deriva. A líder 8 é enfática em dizer que a empresa poderia fazer mais pelas lideranças e que deveria haver uma troca mútua (ganha-ganha) e não como vê atualmente, só o líder fazendo sua parte, sem retribuição.

### **3.1.9 Líder 9**

Dados do entrevistado: 33 anos, masculino, graduado em Ciência da Computação, fluente em inglês.

Resposta Q1:

O líder 9 menciona que seu modo de trabalho, com constante preocupação nos resultados acrescido da forte capacidade de adaptabilidade às situações mais adversas, o conduziram à posição de liderança. O modo confortável e seguro com que sempre se comportou junto aos níveis de hierarquia internos e externos despertou o interesse de seus superiores. Sempre conduziu as atividades no setor de modo a não permitir que o superior fosse incomodado com questões muito técnicas/operacionais desnecessariamente. Isso foi um ponto chave para ser convidado a liderar um grupo, uma vez que houve um laço de confiança muito forte foi estabelecido.

Resposta Q2:

Sua maior motivação, nesta organização, foi a oportunidade de liderar em conjunto com os gestores da época, pois a relação de confiança sempre foi bem estreita e combinada com um consenso de ideias e estratégias. Desse modo, as atividades de coordenação seriam divididas ou até mesmo rotativas, permitindo cooperar com o que

mais se identifica: a multiplicação do conhecimento. Também desejava progredir na carreira, ter o desafio de definir estratégias, alcançar resultados e aumentar a visibilidade com casos de sucesso, entendendo como um benefício que não tem preço e que faz bem para o intelecto.

#### Resposta Q3:

Afirmou que sim, porém mais voltado a gerir um negócio próprio, ainda que julgasse ser bem diferente de gestão de pessoas dentro de uma grande organização, onde muitas vezes as políticas não contemplam o que se desenvolve quando se é o dono de um negócio. O líder 9 mencionou que estava preparado porque sempre esteve muito próximo dos gestores nas empresas por onde passou e sempre contribuiu com parcelas significativas de gestão.

#### Resposta Q4:

Capacidade de ouvir e estar atento a tudo que ocorre ao redor, os liderados sentem que o líder está próximo, sempre colaborando e discutindo problemas e soluções. Habilidade de identificar e gerenciar o conflito. Ainda que esteja em desenvolvimento nesse quesito, possui senso de imparcialidade muito bem definido, evitando que influa no relacionamento entre as partes.

#### Resposta Q5:

Muito pouco. Ao longo do primeiro ano como gestor, a companhia mostrou tímido avanço na formação de líderes. Imagina que uma companhia de tal porte deveria começar a formar um líder quando este ainda é um especialista, por exemplo. Entende que há um risco em transformar um bom técnico especialista de produtividade em alta em um gestor com dificuldade de desempenhar um bom papel e ser pouco produtivo. O líder 9 acredita que pode causar frustração ao profissional.

### 3.2 Discussão sobre os resultados das entrevistas

As entrevistas tiveram que ser cuidadosamente analisadas, para tentar extrair o significado de cada resposta, e correlacioná-lo com o objetivo do trabalho. A avaliação dessas respostas seguiu a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p.50), que indica a ‘leitura’ além da significação das palavras: “a análise de conteúdo procura conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.”

A autora propõe uma análise temática e a montagem de uma matriz que contém os temas extraídos dos discursos, permitindo a segmentação e comparação. A análise temática é “a contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada” (BARDIN, 2011, p. 77). A unidade de codificação, para esta pesquisa, são as palavras e expressões indicadas no capítulo 2, Metodologia.

Assim, foi possível organizar a Tabela 1, a seguir, que contém um resumo de cada resposta às questões representadas por R1, R2, etc., dada pelos líderes L1, L2, etc., permitindo organizar o conjunto de expressões para guiar a análise do resultado. O resumo das respostas pôde ser relacionado às hipóteses levantadas, verificando-as (BARDIN, 2011).

O conteúdo apresentado na tabela permitiu organizar as ideias gerais dos entrevistados, permitindo interpretá-las para entender como se deu a transformação do especialista em líder.

A grande dificuldade para esta pesquisa qualitativa foi identificar os potenciais candidatos, que deveriam ter o histórico da carreira dentro da organização bastante específico, tendo sido especialistas e depois promovidos a cargos de gestão/liderança. Do quadro de gestores recomendados pela área de Gestão de Pessoas da Alvo Telecom, poucos eram os casos que tiveram essa trajetória, mas os nove relacionados ocupavam cargos de supervisão, coordenação, gerência e gerência geral, isto é, alguns já com níveis altos na hierarquia existente, o que permitiu uma análise não somente dos líderes iniciantes, mas também dos mais experientes que tiveram a mesma trajetória.

**Tabela 1: Resumo das expressões presentes nas respostas dos líderes.**

|           | <b>R1</b>  | <b>R2</b>   | <b>R3</b>   | <b>R4</b>  | <b>R5</b>   |
|-----------|--|---|---|--|---|
| <b>L1</b> | Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.            | Sentia-se estagnado, sem desafios, entendeu a promoção como solução.  | Não se preparou antes. Desenvolveu na prática e com experiências anteriores   | Ser exemplo, confiança, postura, atitude, delegar,   | Não. Nem antes, nem depois. A organização os vê como concentrador de informações  |
| <b>L2</b> | Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.            | Sentia-se estagnado, salário, entendeu a promoção como solução.   | Não se preparou antes. Desenvolveu na prática, sem experiência anterior.  | Ser exemplo, flexibilidade, disposição a ajudar.   | Não. Nem antes, nem depois. Apenas orientações do superior imediato.  |
| <b>L3</b> | Convidado para suceder o gestor, reconhecido como referente técnico.                                   | Almejava a posição, sentia que subir na hierarquia era o caminho para crescer                                   | Em parte. Já cursava MBA, mas não como preparo específico em liderança.   | Ser exemplo, postura, eloquência, boa comunicação, empatia, saber ouvir, delegar, dar autonomia, automotivação.                                | Não. Nem antes, nem depois. Apenas o que adquiriu no MBA. Sente falta de acompanhamento.  |
| <b>L4</b> | Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.            | Almejava a posição, teve experiência anterior, motivado por desafios.   | Sim. Buscava meios de aprender e ainda cursou MBA.  | Comunicação efetiva, transparência, empatia, compreender o trabalho e as dificuldades das pessoas, trabalho em equipe.                         | Pouco. Existem, em sua visão, algumas iniciativas. Sente falta de acompanhamento.   |
| <b>L5</b> | Convidado para suceder o gestor, reconhecido como referente técnico.                                   | Almejava a posição, nunca teve posição formal de gestão.  | Não se preparou antes. Desenvolveu na prática, sem experiência anterior.  | Relação interpessoal, saber ouvir, boa comunicação.  | Sim. Entende que a oportunidade e algumas iniciativas são ideais. Dentro da área existe um programa específico de desenvolvimento.  |
| <b>L6</b> | Reconhecido por ser referente técnico, experiência, participou do processo interno de seleção.         | Almejava a posição, nunca teve posição formal de gestão. Queria transmitir conhecimento.                        | Em parte. Já cursou pós-graduação e participou de um treinamento interno de lideranças. Desenvolveu na prática.   | Atenção às pessoas, maximizar o trabalho dos profissionais, persuasão, ser companheiro, ser exemplo, trabalho colaborativo.                    | Não. Além de não desenvolver, o processo de escolha contempla apenas a visão do superior imediato, podendo ou não identificar pessoas de talento.   |
| <b>L7</b> | Reconhecido por ser referente técnico, experiência, participou do processo interno de seleção.         | Almejava a posição, nunca teve posição formal de gestão. Queria subir na hierarquia, obter posições de comando. | Em parte. Cursou pós-graduação e estudava assuntos relacionados à liderança (autoestudo). Desenvolveu-se na prática.  | Ser companheiro, conhecer o trabalho de cada um, confiança, transparência, estar presente.   | Não. Obteve o conhecimento por conta própria e muito tempo depois houve algumas iniciativas da organização. Líderes são deixados à deriva, focado na tarefa e não nas pessoas.                      |
| <b>L8</b> | Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.            | Almejava a posição, teve experiência anterior. Queria fazer a diferença na vida das pessoas.                    | Em parte. Já possuía MBA, vinha fazendo uma terapia/ <i>coaching</i> e tinha experiência anterior na função. Teve superiores que serviram como referência na sua atuação. | Saber ouvir, ter discernimento e sabedoria, resolver conflitos, estar atento aos detalhes individuais de cada membro do grupo, age como 'mãe'. | Não o quanto deveria. Emprega seu próprio esforço mesmo se reconhecimento, entende que é deixado só no desempenho da função, que não há troca mútua entre as partes, pouco incentivo e retribuição. |
| <b>L9</b> | Reconhecido por ser referente técnico, confiança do superior e convidado a assumir uma equipe da área. | Almejava a posição, teve experiência anterior, motivado por desafios. Queria transmitir conhecimento.           | Sim, com base em experiência de um negócio próprio, mas não com formação específica. Desenvolveu-se na prática.   | Saber ouvir, estar atento ao que se passa ao redor, estar próximo, gerenciar conflitos, ser imparcial.   | Muito pouco. Entende que a organização deve formar o líder. Vê o risco da promoção do bom especialista, que pode se tornar um mau gestor.   |

**Fonte: elaborado pelo autor.**

No processo de entrevistas, alguns dados sociodemográficos foram coletados para compreender o perfil das lideranças da organização. Quase todos formados em áreas de exatas (apenas o líder 3 é formado em Administração, mas com ênfase em Análise de Sistemas), majoritariamente composta por graduações em TI, sendo sete deles pós-graduados (especialização em gestão ou MBA) e todos com domínio do idioma inglês, como exige um líder transcultural, conforme Brown (2008). A faixa etária está entre 30 e 40 anos, seis deles com até 35 anos, mostrando ser uma liderança jovem.

Nas questões abertas, ao serem arguidos sobre como alcançaram a posição de liderança (Questão 1), todos afirmaram que a oportunidade interna apareceu e, considerando-a como parte de sua estratégia de carreira, não hesitaram em se candidatar ou aceitar quando houve a proposta diretamente.

Dos nove líderes, apenas dois obtiveram um convite do gestor direto, para ocupar a posição deixada por este, fruto de alguma promoção ou reorganização de áreas. Desses dois, nenhum foi preparado efetivamente para a sucessão, um deles nem sequer organizava tarefas ou distribuía atividades, tendo sempre a atuação pura como especialista técnico. O outro, apesar de ser especialista, membro de uma equipe, por algum tempo também redistribuiu tarefas e fez algum tipo de controle do trabalho a ser feito pelos demais, mas sem qualquer plano e preparo para ocupar futuramente um cargo de gestão.

Dos que não tiveram um convite direto para sucessão, participaram de um processo seletivo interno ou convite do gestor para assumir uma posição de liderança de um novo grupo, de acordo com a demanda da organização ou particular da área.

Todos estes líderes são profissionais que conhecem bem a cultura da organização, ponto que os favorece no processo de liderança, como indicado por Schein (2009). A vantagem de aproveitar os talentos internos para ocupar posições de liderança é que os valores e objetivos da organização já são conhecidos e eles poderão disseminá-los adequadamente.

Ao responderem por qual motivo quiseram ser líderes (Questão 2), do total, apenas um foi enfático ao dizer que também desejava aumento salarial e vendo que esta oportunidade facilitaria este processo, aceitou a proposta. Embora a questão salarial

fosse algo inerente ao processo de promoção de todos, três líderes declararam que subir na hierarquia seria o melhor caminho para crescimento dentro da companhia. Estas afirmações chamam a atenção para o Plano de Carreiras que pode não estar bem claro, ou pouco disseminado dentro da organização.

O profissional não deveria pensar na promoção a um cargo gerencial apenas como trampolim de crescimento dentro da empresa, se existir um Plano de Carreiras bem definido ou pelo menos com as especificações de cada nível profissional, no qual cada indivíduo pode se basear para buscar aquilo que lhe falte para subir um nível dentro da própria especialização. Do total de entrevistados, sete líderes almejavam posições de liderança como parte de sua estratégia pessoal de crescimento profissional.

Dos nove líderes, apenas dois declararam ter se preparado anteriormente para assumir a posição, ao responderem à Questão 3. Quatro tinham se preparado parcialmente, já tendo cursado MBAs ou outras especializações em gestão antes de serem promovidos, e o restante declarou sem qualquer preparo prévio, tendo aprendido mais sobre liderança ao longo de seu exercício.

O técnico especialista em TI é o trabalhador do conhecimento (COSTA, 2010), mas se intenciona mudar de direção e se tornar líder, deve pelo menos observar seus gestores, aprender com eles e complementar esta observação com uma formação complementar específica, caso a organização não dê suporte e orientação prévia de acordo com suas necessidades, ainda que se observem alguns traços ou características de liderança em todos eles.

Adicionalmente, o preparo do líder vai além da formação ou capacitação específica. É importante, ao profissional, identificar suas próprias características, ou seja, buscar o autoconhecimento e a compreensão do humano. Robbins (2004) aponta que o líder deve usar mais a inteligência emocional, portanto a capacitação é importante, mas não pode ser sua única forma de preparo.

À organização pode incorrer o risco de uma gestão despreparada para um ambiente de negócios globalizado e turbulento, como se tem visto. Mesmo que a liderança possa ser nata em alguns destes líderes, a organização estaria indo contrário ao que propõem Cappele e Brito (2006) sobre os requisitos de maior qualificação,

polivalência, adaptabilidade e competitividade se as promoções ocorrerem sem a identificação dos talentos.

A maioria dos líderes entendia que a formação acadêmica era uma forma de preparo. Embora acreditassem também em sua experiência anterior e algumas características ou traços de liderança, se não houver acompanhamento da organização o grupo de líderes poderá desempenhar mal suas funções de gestão de equipes. Foi possível constatar que, apesar da declaração afirmativa de alguns, nenhum deles estava realmente pronto para assumir um grupo na organização.

Ao serem questionados sobre quais habilidades possuíam e viam como essenciais para exercício da sua liderança (Questão 4), os líderes demonstraram ter diversas características que foram apresentadas no referencial teórico anteriormente. Alguns com plena consciência de seu papel, obviamente por já ocuparem a posição e terem aprendido com a experiência, outros com uma visão parcial do que realmente é liderança.

Um ponto de destaque é que quatro líderes citaram a expressão 'ser exemplo', ou seja, conscientes de que devem demonstrar atitudes positivas aos liderados para que sigam o exemplo, como proposto por Kouzes e Pozner (2007). Esses quatro, bem como os demais ainda mencionaram outros pontos presentes na teoria da liderança exemplar, como relacionamento interpessoal, delegação, autonomia e postura, presentes na teoria destes autores.

Embora alguns não tivessem a formação complementar em gestão ou liderança, o líder exemplar, portanto, é o perfil que mais se aplica aos entrevistados, por conta de também terem aprendido com a prática e com exemplos de outros gestores. Quando entendem que sua liderança traz os resultados e a equipe percebe o sucesso com sua forma de agir, o modelo empregado por cada um passa a ter validade, conforme definido por Schein (2009).

Um fator coincidente ao observar as respostas de cada líder é a ausência da preocupação com a motivação, apontada apenas por um deles (Líder 3) ao mencionar a automotivação para não deixar que os liderados percebam eventual desânimo que possa ter o líder. O termo motivação, embora não mencionado explicitamente, poderia estar relacionado com a percepção de cada líder em relação às suas habilidades na posição ao

citar compreensão do trabalho e as dificuldades de cada um, saber ouvir, transparência, confiança, ser companheiro e estar presente.

A preocupação de todos, com base nestes argumentos, pode ser entendida como promoção de um bom ambiente de trabalho e boa relação com sua equipe. Tratando-se de uma empresa multinacional, como a Alvo Telecom, as decisões sobre as necessidades básicas são centralizadas, logo, cada líder tem pouco poder de ação sobre a remuneração de seus profissionais. O mercado de Tecnologia da Informação, como indica a associação ABES (2012), tem bons salários, assim, a liderança nesta organização pode, então, focar-se mais nas camadas superiores da hierarquia das necessidades.

Sabendo que as equipes comandadas por cada líder é composta também por técnicos especialistas e que suas carreiras são pautadas no aprendizado contínuo das tecnologias com a qual atuam, os líderes podem se valer dos conceitos apresentados por Herzberg: satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Observa-se nas respostas de cada líder a preocupação com estes dois elementos, mas é necessário um aprofundamento maior nesta teoria a fim de direcionar ações mais efetivas.

Outra habilidade apresentada pelos entrevistados foi a comunicação. Há um entendimento que esta habilidade é necessária para a posição e também na relação com seus liderados. O processo de comunicação compreende saber ouvir, transmitir confiança, fazer compreender a mensagem (BROWN, 2008; CHANLAT; BÉDARD, 2011; ULRICH; SMALLWOOD; SWEETMAN, 2009), argumentos presentes nas respostas dos líderes da Alvo Telecom.

Apenas dois líderes citaram o gerenciamento de conflitos, chamando a atenção para eventual despreparo dos gestores diante de situações que podem interferir no trabalho do grupo. Neste e em outros quesitos é importante a participação da área de Gestão de Pessoas no preparo das lideranças, pois é possível que nem todos tenham vivenciado situações que demandassem mediação.

Ao responderem sobre o papel da organização no desenvolvimento e orientação das lideranças (Questão 5), identificou-se um grande problema presente na organização, quando oito líderes responderam que **não há** acompanhamento antes e depois de assumirem a função ou que é insuficiente, tampouco o desenvolvimento das novas e

atuais lideranças. O líder que respondeu *sim* se refere ao desenvolvimento promovido pelo setor no qual faz parte, não efetivamente da organização em si, o que permite considerar uma possível unanimidade em relação ao que a organização como um todo efetivamente faz.

Todos mencionaram as iniciativas de capacitação que surgiram no ano de 2013, quando praticamente todos já estavam na função, logo, possibilitando a inserção de futuros líderes mais preparados. Embora seja um movimento positivo que se inicia, foi possível identificar também que a maioria dos líderes não tem acompanhamento da organização ou de seus superiores, não obtendo *feedbacks* específicos e direcionados ao seu modo de liderar. A empresa e a alta liderança tem sua responsabilidade no desenvolvimento de seus gestores, peças fundamentais para promover a valorização do capital humano, como indicado por Mueller e Mayer (2003).

A cultura organizacional e liderança possuem relação direta uma com a outra (SCHEIN, 2009), assim, desenvolver o processo sucessório é positivo para a manutenção e promoção da cultura. Se a organização negligencia este processo, pode perder o foco nos seus valores gerais, já que cada equipe estará centrada nos valores particulares de cada indivíduo ou de cada gestor.

O resultado das entrevistas demonstrou ser um material muito rico em detalhes porque também trouxe à tona o sentimento de cada líder sobre cada questão. Ao comentarem sobre sua trajetória, nas duas perguntas iniciais, percebeu-se uma satisfação pelo mérito e reconhecimento de um trabalho realizado como especialista e o sucesso de ter atingido um objetivo de carreira: ocupar um cargo de liderança.

Quanto a terceira e quarta pergunta, a maioria se colocou com uma posição mais cautelosa em não indicar, em princípio, um amadorismo ou um despreparo total, mas sim valorizando o pouco que cada um tinha, além de enfatizarem o que já traziam como traços de liderança.

Para a última resposta, percebeu-se um sentimento de desapontamento com a organização e, para alguns, também com seu superior. Os líderes entrevistados empregavam um esforço extra ao desempenharem suas funções frente a um grupo, tentando mantê-los na direção das metas organizacionais, mas demonstraram extrema

preocupação com o fato de não terem suporte, orientação e acompanhamento para melhorar sua atuação como líder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional que deseja ser líder deve considerar, por meio do conceito dos autores apresentados, a relação humana como base, já que envolve a inspiração e o entendimento do indivíduo, juntamente com suas formas de se relacionar com o trabalho, com a empresa, com o colega, com o motivo que o leva estar todos os dias em um determinado local. Estar focado apenas em fatores mecânicos e previsíveis, como as máquinas, não o coloca como o mais indicado para sentar-se à posição de referência que um grupo necessita para dar andamento ao seu trabalho, nem apto para atingir o objetivo que a organização lhe impõe.

Neste estudo buscou-se compreender como e por quais motivos os técnicos especialistas alcançaram a posição de gestão e liderança, e se houve um trabalho de preparo anterior e durante a carreira de gestor, tanto por parte do profissional, quanto da organização, no desenvolvimento de suas habilidades não técnicas.

Da primeira hipótese levantada, se os especialistas almejavam a carreira gerencial, foi possível concluir que o fator coincidente, em quase a totalidade dos entrevistados, era o desejo existente de não mais seguir a carreira puramente técnica, originada antes mesmo de ser líder. Entretanto, poucos se estruturaram academicamente com antecedência à primeira oportunidade oferecida para gerenciar pessoas, embora detivessem características e traços de liderança. A promoção se dava através do reconhecimento pelo desempenho como técnico e postura frente aos colegas e à organização, mas também eram consideradas potenciais habilidades de liderança identificadas pelos superiores.

O crescimento profissional na companhia era visto apenas na ascensão à liderança, segundo a visão desses líderes. Assim, é possível entender que os técnicos especialistas consideravam apenas a gerência como caminho para o crescimento, aumento salarial e novos desafios, pelo fato de não estar clarificadas outras possibilidades de crescimento profissional, ou não existência de um plano de carreira estruturado e bem-comunicado.

Da segunda hipótese, se o especialista via a oportunidade de gestão como um trampolim salarial ou a obtenção de uma posição de destaque, o estudo permitiu

diagnosticar que a motivação maior era outra: a projeção de carreira na direção gerencial, como um desejo de poder contribuir mais com a organização do que somente no desempenho de suas funções técnicas, tentar fazer a diferença à frente de um grupo e repassar seu conhecimento aos membros do grupo.

Da terceira hipótese, se a organização dava orientação e desenvolvia os líderes antes e durante o exercício da função, foi possível determinar que apenas algumas áreas da empresa têm realizado iniciativas de aprimoramento de seus gestores, porém sem uma política disseminada a toda organização, ainda que algumas dessas tenham acompanhamento ou respaldo do setor de Gestão de Pessoas.

Das habilidades inerentes ao indivíduo, os líderes tinham características próprias para o exercício da liderança, entretanto faltava desenvolvimento de outras, maior conhecimento de si mesmo e melhor compreensão do indivíduo liderado. Ser exemplo para o grupo, tomar exemplo de seus superiores, demonstrar confiança e saber ouvir são elementos que podem compor o início de uma boa gestão, mas considerando a literatura sobre o tema, há muito mais a ser desenvolvido, por este motivo a importância também da empresa neste processo.

Os especialistas entendiam esta carência em relação à sua forma de liderar e esperavam, de alguma maneira, que a organização pudesse acompanhá-los com mais proximidade e fazer um balanço periódico de suas realizações. Adicionalmente, esperavam que seus superiores também os orientassem sobre como agir em dada situação e como lidar com pessoas de acordo com a cultura da organização e suas expectativas.

A Tecnologia da Informação é uma área que se destaca das demais, por conta do crescimento contínuo que a difere de outros setores. Muitas são as teorias e práticas sobre liderança, mas adequá-las a essa área é um desafio por conta da velocidade das mudanças determinadas pelo avanço tecnológico.

Os pontos positivos da transformação de especialistas de TI, em líderes, são as oportunidades dadas ao crescimento do profissional, e o fato de conhecerem bem a cultura da organização, o que facilita o processo de administração do trabalho, devendo a empresa, portanto, desenvolvê-los para também administrar pessoas e liderá-las com o propósito de que os objetivos pessoais e profissionais sejam atingidos.

### **Sugestões para trabalhos futuros**

O presente estudo foi planejado para entender parte da trajetória de carreira dos profissionais técnicos à liderança, partindo do relato destes, mas não verificou a visão da organização e o que ela entende sobre esses movimentos. Assim, um estudo direcionado às práticas da área de Gestão de Pessoas, e como essa área desenvolve suas lideranças, permitiria, em seguida, fazer uma comparação das duas visões em relação à terceira hipótese abordada neste trabalho.

Também é válida uma análise dos gestores em outras organizações de TI, na busca pela ampliação do diagnóstico, comparando a empresa estudada e seus gestores com outros do mesmo segmento. Outra possibilidade é o desenvolvimento de pesquisa similar em outros segmentos, como indústria, comércio ou serviços fora da TI, para que se possa fazer um comparativo entre todos.

Esta pesquisa observou o movimento de ida para a liderança, e assim, permite que outros trabalhos explorem o caminho de volta, com objetivo de determinar se o líder, oriundo da atuação como especialista, conseguiria um retorno rápido e fácil à função original, caso não se adaptasse ou não tivesse sucesso na gerência de pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGARWAL, R.; DE, P.; FERRATT, T. W. Explaining an IT Professional's Preferred Employment Duration: Empirical Tests of a Causal Model of Antecedents. In: CONFERENCE ON COMPUTER PERSONNEL RESEARCH (SIGCPR), 2002, Kristiansand, Noruega. **Proceedings...** New York: ACM, 2002.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações.** São Paulo: Excellus, 1992.

AMORIM, M. C. S.; PERES, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração,** Florianópolis, v. 12, n. 26, p. 189-220, jan./abr. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências,** 2012. São Paulo: ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: 70, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-executivo,** v. 1, n. 2, nov./jan. 2002.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid.** Houston: Gulf, 1964.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROWN, J. F. **O executivo global: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BROWNELL, J. Meeting the competency needs of global leaders: a partnership approach. **Human Resource Management,** v. 45, n. 3, p. 309-336, outono 2006.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa,** v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

CAPPELE, M. C. A.; BRITO, M. J. **Trabalho, gestão e poder: disciplina e auto-regulação humana.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, L. V. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAL ROSSO, S. **Mais Trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DOWBOR, L. **Democracia Econômica**: um passeio pelas teorias. 2. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

DUTRA, J. S. Carreira e Gestão Estratégica de Pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010a.

\_\_\_\_\_. Trajetórias de Carreira nas Organizações. In: \_\_\_\_\_. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010b.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas** (FGV), São Paulo, v. 31, n. 3, p. 4-9, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIFFONI, S. T. A.; MORAES, R. O. Convergência Tecnológica e Estratégias Genéricas em Empresas de Telecomunicações. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 8, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>>. Acesso em: 24 out. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **RAC**, Curitiba, v. 6, n. 2, maio/ago. 2002.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**: a utilização de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Censo da educação superior: 2010** – resumo técnico. Brasília: INEP, 2012.

JOSEPH, D. et al. Practical Intelligence in IT: Assessing SoftSkills of IT Professionals. **Communications of the ACM**, v. 53, n. 2, Feb. 2010.

JOSHI, K. D.; SCHMIDT, N. L. Is the Information Systems Profession Gendered? Characterization of IS Professionals and IS Career. **The DATA BASE for Advances in Information Systems**, New York, v. 37, n. 4, Fall 2006.

KIRJAVAINEN, S.; BJÖRKLUND, T. A.; ELORANTA, M.; LAAKSO, M. O impacto da liderança, gestão e poder em uma organização internacional intensiva em conhecimento. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, paper 9, jun. 2010.

KLEMANN, S. T.; GOMES FILHO, A. C. Comportamento dos Gerentes x Transparência do Discurso nas Empresas de Telecomunicações de Guarapuava-PR. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, PR, v. 1, n. 1, p. 51-60, jan./dez. 2004.

KOUZES, J. M.; POZNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

MARGOLIS, J.; FISHER, A. Geek Mythology. **Bulletin of Science, Technology & Society**, v. 23, n. 1, p. 17-20, Feb. 2003.

MINGOTE, R. M. **Políticas para a formação do tecnólogo: estudo realizado em um curso superior de Tecnologia em Marketing**. 2010. 165 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MUELLER, A.; MAYER, L. Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

MUNHOZ, M. L. P. Motivação e Liderança. In: OLIVEIRA, J. F. (Coord.). **Profissão Líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista Leonardo Pós: ICPG** – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/materias/artigos.htm>>. Acesso em: 8 out. 2012.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIDEOUT, V. N. Digital Taylorization of Social Service Work. **Canadian Journal of Communication**, v. 33, p. 685-700, 2008.

RIFKIN, J. **El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo – El nacimiento de una nueva era**. Barcelona: Paidós Ibérica, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamiento Organizacional**. 10. ed. México: Pearson Education, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. 4. ed. México: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPERL, G. Taming the Help-Desk. In: ACM SIGUCCS FALL CONFERENCE, 34., 2006, Edmonton, Alberta, Canadá. **Proceedings...** New York: ACM, 2006. p. 381-386.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, PR, v. 2, n. 1, p. 127-145, jan./dez. 2004.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.; SWEETMAN, K. **O Código da Liderança: cinco regras para fazer a diferença**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

VELOSO, R. **Tecnologias da informação e da comunicação: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, J. G. **Metodologia Científica**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.

AQUINO, I. S. **Como Escrever Artigos Científicos: sem “arrodeio” e sem medo da ABNT**. 6. ed. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

BURSZTYN, M.; DRUMMOND, J. A.; NASCIMENTO, E. P. **Como escrever (e publicar) um trabalho científico**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

CROSS, T. L. Nerds and Geeks: Society’s Evolving Stereotypes of Our Students With Gifts and Talents. **Gifted Child Today**, v. 28, n. 4, p. 26-27, Fall 2005.

GOLDSTEIN, M.; READ, P. **Jogos Políticos nas empresas: como compreender e transformar relações e organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2011.

MARUYAMA, A. **Desenvolvimento de Liderança e o Estudo de Programas Institucionais**. 2011. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

OXFORD Dictionaries Online. Disponível em: <<http://oxforddictionaries.com>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 19. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

## APÊNDICE A

Questionário da Pesquisa.

[Questões fechadas – sociodemográficas]

- 1) Qual sua idade?
- 2) Sexo: M/F
- 3) Qual sua formação acadêmica básica?
- 4) Qual sua formação acadêmica complementar?
- 5) Conhecimento de idiomas (além do português)? Quais?