

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE ESPECIALIZAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO

FABIOLA LEAL MAIA

**O PROCESSO DE COACHING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE T.I EM CARGOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

CURITIBA

2014

FABIOLA LEAL MAIA

**O PROCESSO DE COACHING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE T.I EM CARGOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado como requisito parcial
para a conclusão do MBA em Gestão de
Talentos e Comportamento Humano.

Coordenador:

Prof.^a Samantha Toledo Martins Boehs

Orientadora:

Prof.^a Elaine Cristina Schmitt Ragnini

CURITIBA

2014

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é fazer uma discussão sobre os déficits de competência e habilidades nos gestores da área de tecnologia da informação, que são responsáveis pela gestão de pessoas em suas equipes, e propor o processo de *Coaching* como ferramenta para o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de pessoas e ao exercício da liderança. Para tanto, foi realizada uma pesquisa junto a 9 líderes da área de tecnologia da informação dos mais diversos segmentos. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas individuais e a análise dos mesmos feita pela técnica de análise de conteúdo. Com o resultado da pesquisa foi possível identificar que existem déficits de competências e habilidades na gestão dos líderes da área de T.I. O processo de *Coaching* foi proposto com o intuito de desenvolver habilidades necessárias à gestão de pessoas a este grupo de profissionais que apresenta uma carga ainda muito grande de habilidades técnicas e pouco desenvolvimento no que tange às competências de relacionamento, empatia, comunicação e feedbacks.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação/Problemática

O presente trabalho propõe como forma de desenvolvimento das lideranças da área de Tecnologia da Informação (T.I) o processo de *Coaching*, que é focado na formação de um profissional capaz de gerir pessoas e desenvolvê-las. A pesquisa se faz necessária para identificar se existe algum déficit de competência dos profissionais responsáveis pela gestão e desenvolvimento de pessoas na área de TI e será aplicada em profissionais que ocupam o cargo de Gerente de TI em diversos segmentos.

Com a velocidade da informação e as inúmeras inovações que surgem a cada momento, as empresas, que primam por resultados e competitividade, exigem um processo de gestão de pessoas que foque no desenvolvimento das mesmas, com o intuito de gerar resultados extraordinários e promover o desenvolvimento tanto de seus colaboradores quanto do próprio negócio da empresa.

Atualmente, a área de T.I tem assumido papéis importantes nas organizações, já que seus profissionais são responsáveis por organizar e dinamizar as informações que são processadas por toda organização. Portanto, são profissionais que devem ter um conhecimento técnico especializado em sua área, mas também devem conhecer de gestão de pessoas e de relacionamentos nas organizações de trabalho. Isso porque trabalham com pessoas de outras áreas, precisam dialogar com os mesmos para buscar as informações para o desenvolvimento de seu trabalho, e tem assumido cada vez mais funções de gerência e direção de equipes nas empresas em que trabalham. A relação entre o conhecimento técnico

necessário para o trabalho e o conhecimento e a *expertise* para lidar com pessoas e assumir a gestão delas nem sempre é de simetria para os profissionais da área de T.I.

Assim, a relevância deste trabalho está em conhecer o cenário e as condições de trabalho dos gestores da área de TI, abordando as especificidades técnicas e comportamentais para o desenvolvimento de suas atividades, mas focando no processo de desenvolvimento dos gestores e nos comportamentos destes para a solução dos problemas e de conflitos.

1.2. Objetivo Geral

Este estudo propõe identificar a existência de déficits de competência e déficits de habilidades nos gestores da área de T.I para contratar, treinar e manter colaboradores dentro das organizações de forma a atender ao novo perfil de profissional de T.I, e, quando os déficits forem identificados, propor o processo de *Coaching* como ferramenta no desenvolvimento dos profissionais gestores de T.I.

1.3. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar se existem déficits de competências para a gestão de pessoas de gestores da área de T.I e quais são.
- ✓ Identificar as dificuldades que os líderes enfrentam na gestão de pessoas na área de T.I.
- ✓ Identificar se os líderes conhecem a ferramenta *Coaching*.

1.4. Justificativa

O presente trabalho foi desenvolvido porque foram identificados problemas da ordem de gestão de pessoas em relação ao desenvolvimento de equipes da área de TI. A preocupação dos executivos de TI é com a formação de líderes que saibam entender o profissional de maneira singular dentro de uma equipe e gerir conflitos de forma inteligente, diminuindo os desserviços e retrabalhos, focando em resultados que contemplem o reconhecimento individual e em grupo. Os liderados precisam se sentir seguros e parte do todo que é a organização, e para isto é necessário o desenvolvimento de líderes capazes de fazer boa comunicação, ter empatia para com seus liderados e saber que delegar faz parte do próprio crescimento e do desenvolvimento de suas equipes.

2. Revisão Teórica Empírica

2.1. A T.I e a Gestão de Pessoas

Na década de 1960 a TI (Tecnologia da Informação) era vista e nominada como área de processamento de dados. Nesta época as empresas centralizavam seus dados em *mainframes* (grandes computadores) e o foco de sistemas era nas operações de faturamento, estoque, folha de pagamento, finanças e contabilidade, sendo que muito pouco se falava sobre a otimização destas atividades para as áreas de negócios.

Até o final dos anos 70, predominou o que se convencionou chamar de a Era dos CPDs (Centro de Processamento de Dados), ou ainda a Era do Computador, em que todas as decisões referentes à Tecnologia estavam a cargo do gerente de processamento de dados. Neste período a gestão de pessoas dentro da área de TI ainda era muito embrionária, pois era uma época em que o foco do trabalho desses profissionais era extremamente técnico e não de relações humanas ou comportamentais.

De acordo Toffler (1980), estamos vivendo o que se convencionou chamar de Sociedade de Informação da Terceira Onda, em que o conhecimento passou a ser o ativo mais importante das empresas e não a produção. O desafio dos gestores em todo o mundo, segundo o autor, será o de criar redes de conhecimento capazes de interligar os elementos monetários de seus negócios aos fatores não monetários, como a articulação da sociedade civil, que questiona o comportamento ambiental das empresas. Ainda, segundo Toffler (1980), os empregadores da Terceira Onda precisam cada vez mais de homens e mulheres que aceitem responsabilidade, que compreendam como o seu trabalho combina com o dos outros, que possam manejar tarefas cada vez maiores, que se adaptem rapidamente às novas circunstâncias e que estejam sensivelmente afinados com as pessoas em sua volta.

E é nesse cenário, que a partir dos anos 90, a área de T.I apresenta mudanças mais significativas e visíveis. A Era dos CPDs chega ao fim para dar início à “Era da Informação”. Aos poucos, os grandes *mainframes*, complexos demais para os usuários comuns, foram sendo substituídos por servidores de aplicações e também começa a era dos computadores de mesa munidos com interfaces gráficas e aplicativos que tornaram a operação mais fácil e amigável às pessoas sem nenhum conhecimento de tecnologia.

Nesse novo contexto surge, nas grandes companhias, um novo tipo de profissional de T.I, o CIO (*Chief Information Officer*), definido como o mais alto executivo da tecnologia da informação, cuja principal responsabilidade é a de gerenciar a informação. O gerente essencialmente técnico sai de cena e

entra o executivo que precisa ser, antes de tudo, um profissional de negócios, com capacidade de gerenciar os recursos de informação e atuar como um estrategista da tecnologia.

Dentro desta nova ótica de gestão do conhecimento, os gestores da área de T.I precisam se moldar para atender ao turbulento ambiente empresarial, que agora exige muito mais do que apenas fazer a gestão de equipamentos e sistemas. Os profissionais de T.I devem apresentar uma nova habilidade, ou seja, deixar de trabalhar de forma isolada para se relacionar com as áreas de negócios e definirem juntos soluções inovadoras que atendam às expectativas das organizações.

Todas estas mudanças decorrentes da inserção da tecnologia física no processo de trabalho da área de T.I, bem como as exigências de novas tecnologias de gestão, especialmente as que se referem à gestão de pessoas, determinaram novas atribuições aos profissionais da área de T.I. Essas exigências recentes e a necessidade de se desenvolverem nos aspectos de gerenciamento comportamental, são vividas como grandes desafios pelos gestores de T.I. Dentre as habilidades para a gestão de pessoas, estão a capacidade de formar equipes, desenvolver o potencial para a alta *performance* de suas equipes e gerenciar conflitos. Estas habilidades estão relacionadas à função das lideranças no ambiente organizacional.

2.2. Liderança

Até os anos de 1900, no Brasil, em grande parte, a forma de gerir pessoas se dava pelas funções do Departamento de Pessoal, o que remetia aos primórdios do desenvolvimento da Administração Científica. Com a Administração Científica de Frederich Taylor, considerado o pai da administração científica, surge um novo modelo de organização do trabalho, que pretendia a máxima eficiência e eficácia no processo produtivo, o que se obtinha a partir do controle do processo de produção. Nessa época, o modelo de gerenciamento de pessoas de Taylor se baseava em buscar a pessoa certa para o lugar certo (Dutra, 2004). Em meados de 1950, nos EUA, o Departamento de Pessoal passou por grandes transformações devido ao fim da 2ª Guerra Mundial e o novo modelo adotado nesse período, que abordava as pessoas de uma forma mais estratégica, passou a ser chamado de “Recursos Humanos”. A diferença entre o Departamento Pessoal e a Área de Recursos Humanos é que essa última ampliava o foco de atuação com relação às pessoas: além do recrutamento e do treinamento, investia-se em compreender as relações entre líder e liderados, a importância da ascensão de cargos na estrutura organizacional como fonte de motivação para o trabalho, os conflitos interpessoais, o trabalho em grupo, entre outros.

Segundo Dutra (2004), entre os anos 1970 e 1980 as empresas começaram a sofrer as influências dos processos de globalização e se tornaram mais complexas.

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços, levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. (DUTRA, 2004, p 13).

Segundo Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito vem mudando e, na Teoria das Relações Humanas, a liderança passa a ser considerada um elemento vital para o sucesso de uma organização, para a qual os líderes são os agentes de mudanças e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados, proporcionando oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal. Não há um tipo ideal de liderança para a organização. Os líderes devem, primeiramente, entender de pessoas, saber motivá-las e conduzi-las ao objetivo comum da organização. Para isso, os líderes devem possuir ou desenvolver características e formas de conduzir cada situação.

Para Bateman e Snell (2012), os líderes notáveis combinam uma base estratégica com processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzam resultados e vantagem competitiva sustentável.

Para Chanlat (2013), a função do líder é criar uma visão, que é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejado para a empresa. Em outras palavras, os líderes precisam saber o que querem e as outras pessoas, precisam entender o que é isso, articulando-o de forma clara com o objetivo de fazer as pessoas entenderem que são capazes de fazer e transformar seus projetos em realidade.

A liderança geralmente é desempenhada por um indivíduo multidisciplinar, capaz de transformar pessoas, administrar conflitos, motivar para resultados e capaz de reconhecer um grande talento. O líder assume como função lidar com aspectos rotineiros e diários, mantendo as pessoas focadas e produzindo bons seguidores.

2.3. Carreira em Y

De acordo com Dutra (1996), a carreira paralela pode ser definida como sendo sequência de posições que uma pessoa pode assumir dentro de uma organização, de forma a seguir duas vertentes: uma de natureza profissional, mais voltada para a área técnica; e outra de natureza gerencial, voltada às necessidades das empresas e seus colaboradores. Pode-se notar que, atualmente, qualquer uma das duas vertentes escolhidas pelos profissionais possibilita o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa.

Para a área de Recursos Humanos, pela carreira em Y a empresa pode antecipar o trabalho de mapeamento dos profissionais que no futuro poderão ser promovidos a cargos de gestão, ou então seguir como um especialista, e desenhar um processo de desenvolvimento desses profissionais. Se o perfil do profissional é motivar, inspirar, conseguir bons resultados com a sua liderança, trata-se de um candidato para cargos de direção. Se ele prefere gastar horas à procura de uma solução, realizar pesquisas para criar inovações que impactem positivamente a empresa, com certeza trata-se de um especialista. O conceito de plano de carreira em Y é adotado cada vez mais pelas empresas que prezam pelas políticas de gestão e retenção de talentos. Nas últimas décadas, a demanda por inovação para tornar as empresas mais competitivas no mercado, valorizou os profissionais que tinham uma excelente *performance* como desenvolvedores de projetos, uma trajetória acadêmica de peso, um perfil para pesquisa e planejamento, mas, não necessariamente de liderança de equipe. A importância desse profissional foi valorizada, um especialista passou a ser muito mais requisitado para o lançamento de novos produtos e novos serviços no mercado. Aumentou-se o respeito à vocação técnica, considerando que, certamente, para ser mais bem remunerado, o único caminho não é a gerência.

Um bom profissional técnico não necessariamente faz um bom gestor. Quando um técnico é convidado a assumir um cargo de liderança, não é incomum ele deixar de lado a atividade técnica, que ele tem prazer de fazer, e acaba tendo que se preocupar com assuntos mais administrativos e, principalmente, com a gestão de pessoas. Para que estes talentos e conhecimentos não se percam, uma boa alternativa para as empresas é apostar em estruturas que possam oferecer possibilidades de carreiras em Y. A carreira em Y é uma excelente saída para suprir a falta de bons profissionais técnicos no mercado e poder focar investimentos da empresa no que realmente interessa: o desenvolvimento de novos projetos e produtos. Este recurso também retém profissionais que são muito qualificados ou que tem potencial para se tornar muito qualificado dentro da área técnica.

Para as organizações é importante analisar se a carreira em Y faz sentido para o segmento em que atua, pois este modelo pode não ser interessante para todos os segmentos ou áreas. Esta reflexão é relevante para indústrias em geral e outros setores onde o conhecimento técnico tem que ser constantemente aprimorado e desenvolvido.

2.4. Coaching

A era da informação trouxe mudanças significativas para o mundo das organizações, a produtividade aumentou e as empresas passaram a atuar globalmente - tudo isto alinhado a uma insistente redução da força de trabalho. De acordo com Manfred (2009), a reengenharia, a terceirização, a formação

de redes, a racionalização e a constante rotatividade de pessoas dentro das organizações acabou por gerar a demanda de *Coaching*, pois neste cenário, muitas pessoas se sentiam desligadas de seus colegas, superiores, subordinados e, infelizmente, até de suas famílias.

A palavra *coaching* vem da palavra inglesa “*coach*”, que significa treinador - este tem por sua vez o objetivo de encorajar e motivar o seu cliente a atingir o objetivo, ensinando-o técnicas que facilitem um aprendizado ou caminhos a serem seguidos para o sucesso do treinamento.

A definição de Chiavenato (2012) é que *coaching* é um processo definido em comum acordo entre o *coach* (profissional que ajuda o outro) e o aprendiz (cliente, aprendiz, trainee ou *coachee*) para ajudar este a alcançar determinada meta ou objetivo pelos seus próprios meios.

Para Araujo (2011), o *coaching* é uma espécie de acordo entre o *coach* (o profissional) e o *coachee* (o cliente) onde o *coach* proporciona ao cliente momentos de reflexão e análise de situações para o aprimoramento das competências, ou até mesmo para desenvolver novas competências a fim de atender metas pessoais e profissionais.

Di Stefano (2005) afirma que o *coaching* proporciona o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, pois quanto mais elas são desafiadas a exercer novas conquistas, atingindo metas e resultados, mais aumentarão sua autoestima e a própria confiança de seguir em frente e assumir novos desafios.

Krausz (2007) afirma que existe o *coaching* que cuida da vida pessoal e todos os seus aspectos e o *coaching* que cuida da parte profissional, que é patrocinado pelas empresas, que se propõe a investir em um profissional em busca de aprimoramento e maiores resultados no ambiente profissional. Ainda, Gramigna (2002) afirma que as organizações passam por dificuldades para identificar profissionais que atendam à demanda de competências exigidas pelo mundo globalizado. O perfil delineado pelas organizações agrega inúmeras competências difíceis de serem encontradas em um indivíduo e por isso a escolha da carreira influencia o indivíduo em seu trabalho, no relacionamento com as pessoas e até mesmo nas expectativas de crescimento juntamente com o desenvolvimento constante de suas habilidades.

É importante pensar que existe uma forma de administrar e impulsionar um bom profissional a refletir sobre suas atividades profissionais, fazendo com que este se desenvolva para melhorias em sua equipe e até mesmo em suas atividades diárias: organizar as coisas e fazer acontecer é o objetivo principal do trabalho de um *coaching*.

Para os profissionais da área de T.I, o *coach* é uma ferramenta e um processo importante para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Neste sentido, a relevância deste tema para este trabalho é fazer com que os profissionais possam refletir sobre suas escolhas em relação à carreira, analisem sua forma de fazer a gestão de pessoas e realizem um processo de desenvolvimento continuado com foco nos resultados.

O *coaching*, como ferramenta para o desenvolvimento profissional, é o meio com que se mede a eficiência das pessoas, ajudando-as a compreender os chamados problemas e auxiliando-os a converter o que aprenderam em pontos positivos para a organização ou para o fim que o *coaching* foi proposto (O'NEILL, 2001). Segundo Araujo (1999), o *coaching* capacita a escolha, gera consciência e produz mudança. É capaz de revelar o potencial de uma pessoa a atingir o maior nível de desempenho possível, que muitas vezes ela não acredita que seja competente o bastante para conseguir.

Wolk (2008) compreende que as organizações possuem objetivos e um deles é buscar dos profissionais o nível máximo de desempenho e a superação de metas para obter sucesso mediante a competitividade do mercado concorrente. Para alcançar estes resultados que o mercado globalizado exige é necessário identificar os fatores que interferem no resultado e buscar meios para desenvolver novas competências e habilidades para superar estes momentos e situações.

Manfred (2009) diz que, independente maneira como é definido, o propósito do *coaching* executivo é desenvolver uma estratégia pretendida para ajudar indivíduos, equipes e organizações a se tornarem mais produtivos, especialmente quando o sucesso depende do comprometimento pessoal e de conseguir o engajamento das pessoas em um nível profundamente emocional.

3. Metodologia

Considerando o objetivo deste trabalho, definiu-se por realizar uma pesquisa descritiva e qualitativa a partir de um roteiro de entrevista com perguntas abertas e fechadas para compreender a forma como os gestores de T.I fazem a gestão de pessoas com suas equipes de trabalho, bem como identificar as necessidades dos líderes das equipes de T.I para essa função. A análise dos dados foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo.

O roteiro de entrevista abordava algumas informações sobre os entrevistados e continha as seguintes perguntas: Idade; Formação; Tempo de Formação; Especializações; Há quanto tempo está na empresa?; Há quanto tempo exerce cargo de liderança?; Qual o tamanho da sua equipe?; Número de coordenadores; Numero de funcionários; Número de funcionários por coordenador; Como é a divisão das coordenações?; Quais as principais atribuições dos coordenadores que estão relacionadas à gestão de pessoas?; Quais são as principais dificuldades dos coordenadores observadas por você e que afetam o desempenho da equipe?; A empresa possui a sistematização das competências para a gestão de pessoas? Se sim, quais essas competências?; Na sua opinião, os profissionais-líderes de TI possuem competências para fazer a gestão de pessoas?; Você entende que os profissionais da área de TI que atuam como líderes apresentam algum gap de competência para desenvolver o trabalho de gestão de pessoas? Se existem gaps, quais são estes?; Se na sua equipe existem gaps, de que forma você tenta suprir as deficiências de

competências dos seus líderes?; Para seu entendimento, dentre os gaps citados, existe algum que julgue imprescindível para o desempenho da atividade de liderança de pessoas?; Atualmente, na sua empresa, existe algum programa de desenvolvimento de liderança? Se sim, como é?; Este programa trata deficiências ou ausências de competências de forma individual?; Você fez ou faz algum trabalho de coaching com sua equipe de líderes?; Você conhece a metodologia de coaching?; Você entende que esta metodologia de forma individual poderia contribuir para o desenvolvimento de competências para os seus líderes?; Você estaria disposto a investir neste tipo de trabalho para o desenvolvimento dos seus líderes?; A sua empresa tem abertura para discutir uma metodologia como o Coaching para o desenvolvimento de líderes?; A sua empresa normalmente disponibiliza verba para treinamentos de liderança? Se sim, qual seria?

Segundo Mattar (1999), as pesquisas do tipo qualitativas e descritivas caracterizam-se por terem objetivos bem definidos e deve ser utilizada quando o propósito for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção de elementos de uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos; (3) descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis. A justificativa para a escolha deste método se dá por se tratar de um tema que ainda exige tratamento de dados não estatísticos. Para manter o sigilo dos nomes, cada gerente entrevistado será chamado por “Gerente” e um número designado.

4. Amostra da Pesquisa

4.1. Descrição Geral

Gerentes da área de TI foram os indivíduos pesquisados neste estudos. São profissionais que atuam principalmente no segmento de saúde, prestação de serviços de TI e indústria das regiões de Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro. O tamanho das empresas nas quais estes gestores trabalham são distintos, desde pequenas empresas, com 20 funcionários e que atuam localmente, até grandes consultorias e indústria com mais de cinco mil colaboradores que atendem demandas globais. Também são distintas as aplicações em que estas consultorias apresentam *expertise* - algumas estão mais focadas no mercado Microsoft, SAP e Oracle, enquanto outras desenvolvem softwares específicos para os setores de telefonia. Já os gestores da indústria convivem com plataformas de grandes ERP's (*Enterprise Resource Planning*), CRMs (*Customer Relationship Management*) e outros sistemas periféricos que suportam as áreas de Recursos Humanos, Engenharia e Marketing. O segmento de prestação de serviço de TI oferece Gestão de Projetos, Fábrica de Software, Suporte a sistemas e alocação de recursos específicos conforme demanda das empresas para as quais prestam serviço, e, na indústria, os Gestores de TI atendem à Gestão de Projetos e Suporte de aplicativos sob demanda das áreas de negócios.

O roteiro adotado para a entrevista incluía os seguintes pontos: (1) perfil do Gerente de TI; (2) atribuições e dificuldades dos coordenadores de equipe; (3) possíveis *gaps* dos líderes de TI; (4) entender se os Gerentes conhecem sobre o *coaching*; (5) se a empresa teria disponibilidade financeira e abertura para investir no *coaching* de seus líderes. A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e julho de 2014, com a aplicação de uma entrevista com perguntas estruturadas e semiestruturadas para melhor coleta dos dados. Foram selecionados 9 líderes das áreas de T.I. Dos 9 gerentes que responderam as perguntas, 2 são sócios proprietários e os demais fazem parte do corpo executivo da empresa. Entre os gerentes de ambos os gêneros e com idade média de 40 anos, com desvio padrão de 6,14, sendo a menor idade 33 e a maior idade 53.

Para essa amostra da pesquisa foram levados em consideração as análises qualitativas e para tal análise os dados de tempo de formação e tempo de carreira foram de suma importância para maior confiabilidade aos dados. Seguindo esta análise foi possível extrair os seguintes dados.

Tabela 1. Dados comparativos

Idade	Tempo de Formação	Quanto tempo de empresa
40	17	4
33	5	6
39	18	18
38	15	15
40	18	2
53	30	16
44	7	12
35	15	12
46	24	22
40,88	16,55	11,88

Fonte: O Autor, 2014.

A tabela acima nos permite inferir que, independentemente da idade, o tempo de formação e o tempo de empresa são importantes quando se faz necessário a avaliação por competências, pois como ressaltaram os autores de Gestão de Pessoas, como Dutra (2004), as organizações estão cada vez mais complexas e as pessoas também. Com isso podemos deduzir que quanto maior o tempo de formação, aliado a um tempo maior de empresa, maiores serão o conhecimento técnico e as habilidades, e conseqüentemente maior será o poder de controle e resolução de problemas relacionados à complexidade das pessoas.

Com a pesquisa foi possível identificar que a maior parte dos ocupantes dos cargos de liderança estão nesta posição porque foram promovidos. Com isso, a partir da tabela abaixo, é possível inferir que em sua maioria os líderes ocupam cargos de gestão há pelo menos 5 anos. Com estes dados podemos

inferir que o tempo de empresa *versus* o tempo de liderança podem ser proporcionais à qualidade do trabalho e ao desenvolvimento da equipe. Assim como também podem ser inversamente proporcionais, pois no problema de pesquisa identificamos que muitos líderes indicaram não conhecer habilidades voltadas à gestão de pessoas e por isso não podem desenvolver com melhor eficiência suas equipes.

Tabela 2. Tempo de Empresa x Tempo em Liderança

Quanto tempo de empresa	Tempo exerce cargo de liderança
4	7
6	9
18	14
15	5
2	10
16	25
12	16
12	10
22	20
11,88	12,88

Fonte: O Autor, 2014.

Ainda neste sentido, para alinhar os dados ao embasamento teórico podemos confrontar os dados da tabela abaixo e perceber a complexidade da liderança quando comparamos os dados de tempo de empresa, tempo de liderança e tamanho da equipe. Isso indica a complexidade do líder bem como a qualidade de desenvolvimento de sua equipe. Nos dados da tabela abaixo é possível perceber que as equipes são, na sua maioria, compostas por mais de 7 pessoas.

Tabela 3. Comparativo de tamanho da equipe, tempo de liderança e tempo de empresa.

Quanto tempo de empresa	Tempo exerce cargo de liderança	Tamanho da Equipe
4	7	15
6	9	90
18	14	15
15	5	20
2	10	35
16	25	350
12	16	40
12	10	7
22	20	49

Fonte: O Autor, 2014.

Todos esses dados são iniciais e a partir destes é possível identificar as dificuldades que os líderes apontaram nas pesquisas. As pesquisas mostram que as equipes são grandes e significativas do ponto de vista de controle e acompanhamento dos profissionais e embora os gestores tenham tempo de empresa e experiência na gestão de suas áreas, a pesquisa mostra que muitos possuem dificuldades em relação à gestão de pessoas no sentido de orientação profissional voltada para resultados, ou seja, o cumprimento de metas não somente instituídas pelas atividades diárias, mas também o acompanhamento do profissional no que se refere à carreira e ao desenvolvimento continuado.

Ainda em relação à pesquisa é possível perceber que os entrevistados possuem tempo de liderança suficiente para coordenar pessoas, como afirmaram os autores, no presente trabalho. Chiavenato (2004) afirmou que a liderança era uma forma de coordenar e controlar as atividades. Já Bateman e Snell (2012) afirmam que uma boa liderança combina estratégias de processos interpessoais, como ponto de sucesso na vantagem competitiva, com a carreira em Y. Neste sentido, é possível perceber que, pelas dificuldades relatadas na pesquisa, os gestores nem sempre tiveram os melhores fatores para o desenvolvimento de suas carreiras e os aspectos de liderança.

A maioria dos líderes que responderam as perguntas mostraram conhecer a metodologia de *coaching*, mas apenas no sentido de orientação dentro dos projetos solicitados, voltados para resultados. Como visto, o processo de *coaching* não depende somente de orientação, mas sim da reflexão e do conhecimento de competências pessoais e profissionais de quem está passando pelo processo. As pessoas tentam focar em suas atividades e metas profissionais e esquecem de cuidar de outros pontos importantes na vida pessoal. O equilíbrio entre estes dois fatores, segundo Krausz (2007), pode ser a chave do sucesso de um profissional. Gramigna (2002), afirma que é difícil encontrar um profissional com todas as competências desenvolvidas no ponto de equilíbrio e que estes fatores devem ser sempre desenvolvidos e isto é o que leva as pessoas a escolherem as profissões que gostam, porque encontram desafios diários e motivação própria.

As evidências da pesquisa mostraram que existem *gaps* de competência para o exercício da liderança e na gestão de equipes em relação ao desenvolvimento e motivação das pessoas.

Quando os Gerentes de TI foram questionados se profissionais da área de TI que atuam como líderes apresentam *Gaps* de competência para desenvolver o trabalho de gestão de pessoas, foi possível identificar que, em sua maioria, os líderes souberam apontar os *gaps* e ainda indicaram algumas soluções para corrigir estas lacunas que atrapalham o bom desenvolvimento das atividades nos projetos. Na tabela abaixo cita-se algumas das soluções usadas pelos gestores.

Tabela 4. Soluções para os Gaps.

Como os gestores amenizam os Gaps?
Seguindo os princípios da empresa
Mantendo a equipe informada
Reivindicando treinamentos junto ao RH
Entendendo as necessidades pessoais
Orientando
Acompanhando frequentemente
Dando <i>feedback</i>
Utilizando ferramentas da área de talentos
Fazendo coaching
Aprimorando o conhecimento pessoal

Fonte: O autor, 2014.

Como afirmou o Autor O' Neil (2001), a prática de coaching é uma ferramenta que ajuda o desenvolvimento profissional. No entanto, a pesquisa mostra que os gestores amenizam seus *Gaps* com atitudes fundadas a partir de suas experiências e seus princípios. Formalmente, não existe uma ferramenta que ajude a identificar as competências, fazendo com que as pessoas compreendam as competências necessárias, sua situação com relação a elas e possam trabalhar e se desenvolver para reverter esses *gaps* em pontos positivos para o trabalho e as necessidades da organização. O que há é um esforço para diminuir os enfrentamentos diários e as dificuldades que atrapalham o desenvolvimento dos projetos. Todas as soluções citadas devem fazer parte do contexto de liderança, mas não é o bastante para controlar grandes equipes e medir de forma particular o desenvolvimento de cada pessoa. Embora os gestores tenham respondido que conheçam a metodologia de *coaching*, não foi identificado que a partir desta metodologia eles consigam fazer com que seus líderes capacitem as escolhas, gerando consciência e produzindo mudanças, como afirma o autor Araujo (1999), ao dizer que esta prática é capaz de revelar o potencial de uma pessoa.

No cruzamento de dados sobre os *Gaps* encontrados para a gestão de pessoas e as soluções utilizadas que amenizam as ineficiências dessa gestão, os gestores identificaram pontos como: compartilhamento, empatia, parceria e comunicação. E para os gestores, as soluções para essas problemas são: manter a equipe informada, entender as necessidades pessoais, dar orientação e fazer o acompanhamento frequente. Estas identificações se completam, mas não são suficientes para sanar os problemas, apenas os amenizam. Ainda, os respondentes identificaram que a empresa possui programas de apoio ao desenvolvimento de liderança, mas que estes nem sempre são divulgados e também muitas vezes não são suficientes.

Tabela 5. Amostra da Pesquisa

Entrevistado	Sexo	Idade	Tipo de Empresa	Formação	Tempo de Formação	Especializações	Quanto tempo de empresa	Tempo exerce cargo de liderança	Conhece a metodologia de coaching
Gerente 1	F	46	Saude	Processamento de Dados	24	Sim	22	20	Sim
Gerente 2	M	40	industria	Engenheiro Eletricista	17	Sim	4	7	Sim
Gerente 3	M	33	Prestação de Serviços	Cientista da Computação	5	Sim	6	9	Sim
Gerente 4	M	39	Prestação de Serviços	Administração de Empresas e Bacharelado em Informática	18	Sim	18	14	Sim
Gerente 5	F	38	Prestação de Serviços	Bacharelado em Informática	15	Sim	15	5	Não
Gerente 6	M	40	Prestação de Serviços	Processamento de Dados	18	Sim	2	10	Sim
Gerente 7	M	53	Prestação de Serviços	Psicologia	30	Não	16	25	Não
Gerente 8	M	44	Prestação de Serviços	Administração de Empresas	7	Sim	12	16	Não
Gerente 9	F	35	Prestação de Serviços	Bacharelado em Análise de Sistemas	15	Sim	12	10	Sim

Fonte: O Autor, 2014.

A tabela acima retrata alguns dados da pesquisa e, a partir deles, juntamente com as outras análises feitas de outros aspectos, pode-se inferir que o tempo de liderança pode não formar um bom líder e que o tempo de experiência pode ser benéfico no sentido de conhecimento da área, do setor, do produto ou projeto, o que no mundo globalizado e imediatista de hoje não é suficiente quando se trata de desenvolvimento interpessoal e desenvolvimento de pessoas.

4.2. Perfil dos Gerentes de TI

Ainda que a pesquisa tenha sido de cunho qualitativo, foi possível identificar alguns dados quantitativos referentes ao perfil dos gerentes consultados, tais como, a média de idade dos Gerentes de TI que ficou em 40,8 anos, enquanto que a média de tempo de formação ficou em 16,5 anos. Esses dados possibilitam a inferência de que, na média, são gestores que apresentam razoável tempo de experiência profissional, com 12,8 em média anos no cargo de gestão. Dos 9 entrevistados, 8 possuem especializações ou MBA. Uma informação também relevante é a representatividade das mulheres no segmento de TI: dos 9 entrevistados, apenas 3 são mulheres. Trata-se de uma área que, embora as mulheres estejam ingressando cada vez mais, ainda são poucas ocupando o cargo de gestão. Outro dado constatado foi a formação dos gestores que responderam ao questionário, que na sua grande maioria são da área de Processamento de Dados e Computação, sendo que apenas 2 entrevistados têm formação exclusiva na área de Ciências Humanas.

Atribuições e principais dificuldades dos Coordenadores de TI

Conforme o relato dos Gerentes de TI, as principais atribuições dos líderes são: fazer gestão de conflitos, estabelecer metas individuais, acompanhar a avaliação de desempenho e acompanhar a realização das tarefas atribuídas aos colaboradores, bem como acompanhar o cumprimento dos prazos. *Orientar sobre os procedimentos da empresa e fazer desligamento de colaborador quando necessário também faz parte das atribuições dos meus coordenadores, informa o [Gerente 1].*

Outra atribuição apontada pelo [Gerente 7] foi a *responsabilidade técnica do Coordenador pela entrega dos serviços realizados pela equipe.*

As dificuldades apontadas pelos entrevistados são as mais variadas, no entanto, em sua maioria, voltadas para a questão de pessoas e relacionamentos. Poucas foram às dificuldades técnicas de gestão relatadas por eles. Segundo o [Gerente 1] *na sua equipe de coordenadores existem dificuldades em: estabelecer indicadores de performance de pessoas, fazer acompanhamento do que foi planejado, e dar feedbacks assertivos.* Este tema pode ser complementado com o depoimento do [Gerente 2], que fala sobre *a deficiência em “escutar” a equipe, falta de empatia para com os colaboradores.* Para o [Gerente 8], *em geral os coordenadores são técnicos que foram promovidos e sentem dificuldade em delegar.* Sobre problemas técnicos o [Gerente 7] diz: *às vezes ficamos reféns de poucos profissionais qualificados em uma determinada tecnologia.* De acordo com [Gerente 9], *sendo da área técnica, estes profissionais têm, ao menos inicialmente, dificuldade em dedicar horas suficientes para acompanhar seus liderados e ajuda-los a se desenvolver.*

Possíveis gaps dos líderes de TI

Nas entrevistas, de um modo geral, os Gerentes apontaram *gaps* de suas equipes de líderes na forma de fazer gestão de pessoas e também demonstraram preocupação para com estes *gaps*, principalmente por se tratar de uma área técnica e com líderes normalmente também técnicos, é o que aponta o [Gerente 1]: *são profissionais com um forte viés técnico e com as competências relacionadas à gestão de pessoas pouco desenvolvidas. A maioria dos líderes de TI foi promovida a um cargo de liderança por suas habilidades técnicas diferenciadas. Eram excelentes técnicos que se destacavam e quando surgiu uma vaga de coordenação foram promovidos como forma de reconhecimento do seu trabalho. Atualmente a empresa tem procurado mudar essa postura e avaliar cuidadosamente as questões relacionadas à gestão de pessoas antes de promover técnicos para funções de liderança. Porém, em minha opinião, ainda assim a maioria dos líderes de TI não possui as competências necessárias para fazer a gestão de pessoas.*

A maioria dos líderes de TI tem formação ligada à tecnologia, onde conceitos de gestão de pessoas não são estudados com mais profundidade. Tenho observado que as gerações mais novas tem mostrado maior preocupação em aperfeiçoar-se nesta área de conhecimento. [Gerente 4]

Na visão de alguns dos executivos entrevistados, a empatia aparece como um dos *gaps* dos coordenadores de equipes, seguido ainda da falta de habilidade em lidar com pessoas e falhas na comunicação. *Alguns líderes focam nas atividades a serem realizadas e nos prazos e acabam assumindo a execução do trabalho, quando deveriam delegar, acompanhar, orientar e verificar. [Gerente 8].* Falando um pouco sobre a os *gaps* de competência para com o profissional da área de TI o [Gerente 3] destaca que, *os profissionais líderes de TI apresentam déficits de competência para fazer a gestão de pessoas, pois, devido à formação técnica tendem a buscar mais o foco em análises técnicas e o foco em resultados sem considerar dentro de seus planejamentos as características das pessoas com quem trabalham.*

Entendimento dos Gerentes de TI sobre a metodologia Coaching

Durante as entrevistas foi possível perceber que muitos gerentes já tiveram algum tipo de contato com a metodologia de *coaching*, porém, também ficou evidente que este contato não é muito profundo. A referência que os Gerentes têm sobre *coaching* foi adquirida através de poucos treinamentos voltados à forma de fazer gestão e não em um estudo específico sobre o tema e nem mesmo investindo em *coaching* pessoal. Ao serem abordados sobre o tema *coaching*, foi quase unânime a indicação da não aplicação da metodologia, nem por parte das empresas e nem pelos gerentes..O que foi citado por alguns gerentes é que existem programas coletivos de *coaching* dentro das suas organizações, mas que mesmo assim não atingem o objetivo por se tratar de um processo coletivo e não focam o indivíduo, já que habilidades são distintas e cada pessoa precisa focar mais um determinado desenvolvimento. *Acredito que certos gaps devem ser tratados de forma individualizada, pois um treinamento coletivo, pelo que tenho visto, não consegue trabalhar questões específicas e trazer um resultado eficaz [Gerente 1].*

Se a empresa teria disponibilidade financeira e abertura para investir no coaching de seus líderes

Quando questionados sobre a abertura das respectivas empresas para explorar mais o *coaching* dentro das estruturas com suas lideranças, os gerentes foram categóricos em informar que seria possível e estariam dispostos a investir, porém, os investimentos para treinamentos normalmente estão nos orçamentos da área de Recursos Humanos, o que faz com que, mesmo os gerentes demonstrando a disponibilidade em desenvolver seus líderes, haveria um trabalho de convencimento a ser feito junto aos executivos de Recursos Humanos para justificar a importância do investimento em *coaching* para os líderes da área de Tecnologia da Informação. *Normalmente as verbas para treinamentos de liderança são*

*administradas pela área de gestão de pessoas, ou seja, os treinamentos de liderança são programados pela área de gestão de pessoas e os líderes devem seguir essa programação. Não sei o valor da verba destinada para esses treinamentos, mas creio que varia a cada ano, dependendo da disponibilidade orçamentária [Gerente 1]. Já para o [Gerente 5], embora entenda que é uma necessidade o investimento em *coaching*, ele informa que a verba de treinamento na sua empresa é voltada para desenvolvimento do líder como gerente de projeto e não para desenvolvimento da capacidade de liderar pessoas. E sobre o valor da verba, não há acesso. Apenas um dos gerentes informou que na sua empresa já existe o comprometimento de verba para trabalhar o desenvolvimento dos seus gerentes e líderes em nível sênior. Já prevemos um valor de investimento dentro do nosso programa de desenvolvimento, porém, não tenho acesso ao valor geral da empresa [Gerente 3]. Existe orçamento para treinamento, mas não é um valor fixo. Depende de fatores como criticidade da necessidade na equipe, momento financeiro, sazonalidade. [Gerente 2]. A informação do [Gerente 8] é que na sua empresa seria necessário implementar um programa alinhado ao desenvolvimento da equipe e, principalmente, com o plano de sucessão organizacional. Estamos, atualmente, estruturando essas iniciativas.*

5. Proposta

5.1. Desenvolvimento da Proposta

A proposta do processo de *Coaching* como ferramenta no desenvolvimento de profissionais gestores de T.I é aqui sugerida no intuito de tentar imprimir habilidades necessárias à gestão de pessoas a este grupo de profissionais que apresenta uma carga ainda muito grande de habilidades técnicas e pouco desenvolvimento no que tange às competências de relacionamento, empatia, comunicação e feedbacks.

Esta proposta não tem a intenção de estabelecer um modelo específico para a aplicação do *Coaching* nas organizações, mas evidenciar que existe a necessidade de se avaliar junto ao corpo executivo a possibilidade de trabalhar este processo, tendo em vista todos os ganhos que a organização terá com os profissionais muito mais preparados para lidar com as situações de conflitos do dia a dia que o negócio impõe.

Os modelos de intervenção de *coaching* são os mais variados possíveis e normalmente apresentam flexibilidade na forma de trabalhar o cliente, o que de certa forma pode facilitar muito a frequência dos profissionais em um possível plano de desenvolvimento.

Existem profissionais que atendem em clínicas e também nas organizações, outros que dispõem de espaços diferenciados em horários distintos e ainda dependendo do tamanho da empresa existe a possibilidade de se pensar em formar *coachings* e assim disseminar a metodologia de forma mais abrangente dentro da empresa. Por se tratar de um conhecimento pouco explorado dentro destas

organizações, talvez o modelo mais assertivo seja iniciar o projeto de implementação da metodologia de *coaching* com um pequeno grupo e estabelecer os objetivos deste projeto piloto para que se possam acompanhar os resultados. A partir dos resultados apresentados à empresa, os executivos poderão avaliar com maior precisão a possibilidade de um investimento com aporte significativo no projeto.

A proposta abrange ainda a escolha de profissionais internos ou externos, a flexibilidade dos líderes para se adaptarem aos programas, bem como os resultados que poderão ser alcançados após a implantação do método de *coaching*. Todo este desenvolvimento exigirá o planejamento de pessoas-chaves para a aplicação do método e a medição dos resultados em curto prazo. O investimento deverá ser de acordo com o planejamento equivalente aos treinamentos oferecidos para organização.

6. Considerações Finais

O Universo da TI ainda é um ambiente complexo para o desenvolvimento de ferramentas ou programas que envolvam o desenvolvimento comportamental nas relações entre pessoas. Este universo possui mudanças diárias que podem ser descartadas ou implementadas e juntamente com essas necessidades são criadas expectativas, são cobradas metas, e exige-se do profissional que tenha habilidades para compreender as diversas contingências do mundo dos negócios. Para que a organização obtenha sucesso e reduza os conflitos, os gestores buscam ferramentas que auxiliem a busca de equilíbrio em suas equipes e em seus líderes.

São inúmeras as ferramentas disponíveis no mercado e cada organização tem suas exigências particulares, pois possuem profissionais que têm diferentes posições em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, no entanto estas relações são bem próximas e por este motivo as empresas buscam incessantemente alinhá-las para obter sucesso e vantagem competitiva.

Com este trabalho foi possível identificar os déficits das competências e habilidades dos gestores da área de T.I a fim de propor a implementação do programa de *coaching* como ferramenta de desenvolvimento profissional para gestores de TI. A Gestão de pessoas e a TI possuem diferentes rotinas, mas a TI precisa da gestão de pessoas para alcançar o melhor resultado e obter das pessoas o máximo potencial. E a Gestão de pessoas precisa entender o profissional de TI e suas complexidades para interpor uma face mais humanizada, não tão técnica, quando se trata do desenvolvimento de projetos, fazendo-o entender que nem tudo pode ser explicado através da lógica e que este profissional busque o autoconhecimento de maneira continuada e que desta forma consiga compartilhar com outras pessoas, desenvolvendo assim a empatia e a comunicação, para que entenda as necessidades de cada pessoa.

A implementação da metodologia de *Coaching* em um meio ainda tão inóspito destas informações poderá contribuir para um resultado de formação de líderes capazes de construir uma relação de respeito para com seus liderados sem imposições ou autoritarismos de ideias. O *coach* poderá ajudar a criar líderes autoconfiantes e uma organização saudável e eficiente, com profissionais que sejam capazes de se envolver em intervenções por conta própria.

O programa de *Coaching* pode ajudar os líderes que possuem experiência significativa com liderança, pode ainda preparar o líder que está iniciando em uma nova posição ou em uma nova equipe de projetos multifuncionais. Este programa ainda pode diminuir os riscos de doenças psicossomáticas, por que exige que o profissional se conheça e conheça seus liderados para exigir-lhes o potencial máximo, sem prejudicá-los e sem gerar passivos trabalhistas.

7. Referências Bibliográficas:

- DI STÉFANO, R.. O líder-coach: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GRAMIGNA, M. R. M. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Atlas, 2002.
- KRAUSZ, R. R. Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007. p. 49.
- ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para seu sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARAÚJO, Anne. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9. ed. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- TOFFLER, Alvin. A terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1999. Revista IT Fórum – edição abril de 2014 (Ver o nome do artigo e demais dados bibliográficos da revista)
- DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras: uma proposta para repensar gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHANLAT, J. F. O individuo na organização, dimensões esquecidas. São Paulo. Atlas, 2013.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott a. **Administração. 2 edição**. Editora Bookman. Porto Alegre, 2012.
- O'NEILL, Mary Beth. **Treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- WOLK, Leonardo. **Coaching**: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática. Editora Bookman. Porto Alegre, 2009.