

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINA LIMA DA SILVEIRA

FATORES RELEVANTES NA LIDERANÇA DE EQUIPES DE TECNOLOGIA

CURITIBA

2016

CAROLINA LIMA DA SILVEIRA

FATORES RELEVANTES NA LIDERANÇA DE EQUIPES DE TECNOLOGIA

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano em 2016, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Mendes Ferreira

CURITIBA

2016

FATORES RELEVANTES NA LIDERANÇA DE EQUIPES DE TECNOLOGIA

Carolina Lima da Silveira

RESUMO

Com as constantes transformações no mercado de trabalho, encontrar bons profissionais e obter deles o maior desempenho possível é o que as empresas buscam atualmente, equipes com alto rendimento são consideradas diferenciais de competitividade. O papel do líder no desempenho e evolução das equipes está diretamente ligado à influência que ele exerce sob o grupo. Pensando nesta realidade analisar o tipo de liderança adotado na organização frente ao modelo de Liderança Criativa de Rickards e Moger. Para tanto foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando a estratégia de pesquisa de estudo de caso, com os dados coletados por meio de sociometria e entrevista. Os resultados forneceram evidências de que o modelo de Rickards e Moger ignoraram um elemento importante em equipes altamente técnicas que é a legitimidade que um líder deste tipo de equipe deve possuir. Dessa forma, investigações futuras devem ser realizadas para confirmar este achado.

Palavras-chave: liderança criativa, grupos, tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

Em 2016 a Associação Brasileira de Empresas de Softwares (ABES, 2016) divulgou um estudo sobre a média global de investimentos na área de tecnologia no Brasil, onde estima-se que a expectativa de crescimento é de 3% acima da média global para este ano, neste mesmo estudo eles afirmam que o país tem se destacado nesta área se comparado aos países da América Latina.

De acordo com Lopes e Silva (2004), o mercado de trabalho tem passado por constantes transformações, assim como o perfil dos trabalhadores, e dentro do mercado de tecnologia observou-se o aumento da dificuldade em reter os profissionais dessa área, o que por sua vez demanda uma análise mais aprofundada, uma vez que este tipo de profissional é considerado atualmente como um diferencial. Para Allan citado por (Lopes e Silva, 2004) alguns fatores além das práticas de Gestão de Pessoas e remuneração são considerados importantes na

retenção desses profissionais e os principais são: novos desafios, novos projetos, valorização do trabalho, interação entre a equipe, características essas que dependem de treinamentos por parte do departamento de Gestão de Pessoas e principalmente a interação com o Gestor.

A literatura traz embasamentos teóricos para a atuação da gestão de pessoas no desenvolvimento dos profissionais e dos seus gestores, porém poucos trazem ferramentas práticas para o desenvolvimento deste trabalho. O modelo de Rickards e Moger (2000) é dos poucos que mostram a possibilidade de quais são os elementos que poderiam fazer com que uma equipe seja inovadora. No entanto no modelo que foi criado com pessoas que talvez não tivessem a necessidade de um conhecimento muito técnico. Sendo assim, estudos com equipes de tecnologia e de produção de software não têm sido realizados. Por isso propõe-se neste artigo analisar o tipo de liderança adotado na organização frente ao modelo de Liderança Criativa de Rickards e Moger.

Ao investigar as equipes de estudo pode-se propor políticas e eventos que venham a contribuir para a interação, troca de informações e estabelecimento do objetivo comum, assim como a formulação de um treinamento para que o gestores tenham melhor desempenho e para que ele promova melhores resultados também com suas equipes.

Além desta introdução e de forma a alcançar o objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: referencial teórico contendo as teorias sobre a interação entre os grupos e algumas teorias sobre liderança, a seção de procedimentos metodológicos que especificará os caminhos utilizados na realização da pesquisa; a seção de análise de dados e por fim as considerações finais com orientações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

GESTÃO DE GRUPOS

1. Comportamento em grupo

De acordo com Bettoni (2002) o ser humano faz parte da sociedade e do meio em que está inserido, e no decorrer de seu desenvolvimento acontece também sua evolução, em parte no âmbito pessoal em parte nas relações e por fim com o

mundo à sua volta. Para Bettoni o movimento dessas relações nunca deixa de acontecer, é isso que torna o homem livre e é a partir desse ciclo que os grupos se formam. A constituição do grupo se dá através do reconhecimento entre os sujeitos nele inseridos, que passam a se identificar como sendo um só.

Segundo Osorio (2003) um grupo é constituído quando existe algo em comum entre as pessoas que fazem parte dele e que se reconhecem. O grupo existe quando há uma causa em comum e quando se estabelece uma singularidade, sua diferenciação se dá através das normas e objetivos que fazem parte dele.

As pessoas exercem papéis dentro do grupo sob o qual estão inseridos, os indivíduos são seres que influenciam e são influenciados, ou seja, cada pessoa pode assumir um ou mais papéis diferentes e de acordo com cada situação, grupo ou espaço físico sob o qual participam (NERY, 2009).

O estudo do comportamento do grupo acontece através da observação e dos relatos da interação entre as pessoas e o meio em que ela está inserida. Essa interação acontece sempre através da linguagem corporal e das comunicações entre esses indivíduos (MOSCOVICI, 1998,)

2. Sociometria

Segundo Kawazoe(2010) o estudo dos grupos também foi explorado por Jacob Levy Moreno nascido em 1889 na Romênia, ele foi o precursor do Psicodrama que é a ciência que dá suporte para a psicoterapia individual, de casal ou em grupo, em que os sentimentos e comportamentos são expressados por meio da atuação nos diferentes papéis em que a pessoa esteja inserida. Moreno também foi o mentor da sociometria que é uma ferramenta de pesquisa qualitativa, e que se dedica a entender as relações interpessoais estabelecidas dentro de um determinado grupo, buscando identificar a proximidade, rejeição e neutralidade das relações estabelecidas para estes sujeitos.

Para Bustos (1979, p.16) a aplicação do teste sociométrico apresenta resultados para que o grupo e as comunidades possam se reformular, esta ferramenta tem por objetivo investigar, e mensurar em dados estatísticos de que maneira os grupos se relacionam. Este teste tem como essência conceitual as teorias do Psicodrama e são embasadas no pensamento de Jacob Levy Moreno.

1 Liderança

As organizações são constituídas por pessoas e grupos, portanto conhecer as relações interpessoais sentimentos de empatia e reciprocidade facilitará sua gestão, quando as relações são positivas há possibilidade de existir maior sinergia que, por sua vez pode gerar resultados positivos. O líder tem papel importante no desenvolver de relações positivas que gerem sinergia (ROCHA, 2003).

Para Rickards e Moger citado por (Gallon e Ensslin, 2008) o papel do líder se dá pelo modelo de liderança criativa, que descreve essa figura como sendo adaptável às condições que lhe são dadas, e que desta forma fazem com que o alcance do objetivo das equipes e a inovação organizacional sejam mais fáceis de se atingir, resultando em um desenvolvimento em que os liderados desenvolvam a criatividade e tornem-se líderes liderados, desenvolvendo neles o comportamento mutualidade e cooperação.

No modelo de liderança criativa, há suposição de que o comportamento de liderança criativa, há suposição de que o comportamento de líder irá influenciar a equipe a ter desempenho superiores ao introduzir sete estruturas.

- a) Plataforma de entendimento, é o fator que promove a empatia entre a equipe, onde os mesmos compartilham idéias, mesmo que elas sejam diferentes umas das outras.
- b) Visão compartilhada, é quando a equipe conhece de forma clara seus objetivos e sabem a definição de suas metas.
- c) Clima, ambiente agradável de trabalho, que permite a interação dos constituintes desse grupo assim como desenvolve sua criatividade para lidar com situações novas que se apresentem.
- d) Resiliência, é a capacidade do grupo em aprender com seus erros, e que a superação das dificuldades seja rápida.
- e) Idéias próprias, é o incentivo fornecido para que a pessoa desenvolva a resolução de problemas de maneira criativa.
- f) Ativação em rede, esse fator traduz a capacidade em se relacionar com outros membros que não os da equipe, trazendo novas experiências e aprendizados.

- g) Aprendizagem vinda da experiência, o conhecimento adquirido durante a trajetória também deve ser estimulado, pois irá auxiliar na disposição em usar a criatividade para inovar.

Segundo Gallon 2008 o papel principal do líder é o de alterar o comportamento da equipe de forma sucessiva de inaceitável, para aceitável e superior com base na cooperação entre os liderados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem escolhida para empreender esta investigação foi a qualitativa. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa é a obtenção de dados através da inserção do pesquisador no campo a ser estudado, e a coleta das informações acontece através de gravações audiovisuais, gravadores de voz ou de forma descritiva. Tem por objetivo registrar os fenômenos sociais de acordo com os dados que a pesquisa busca compreender. Este tipo de abordagem é bastante usada para a área das ciências humanas, e o enfoque não é somente nos números estatísticos que ela pode apresentar como resultado, mas também leva em consideração o sujeito, o meio em que ele está inserido e suas perspectivas.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. Trata-se de estratégia de pesquisa que busca investigar um fenômeno específico e contemporâneo. O tema investigado foi a liderança, a unidade de análise foi o grupo (VENTURA, 2007).

O caso escolhido foi em uma empresa de tecnologia destinada a produção de softwares de gestão, a pesquisa acontecerá somente com a equipe de desenvolvimento, que é constituída por Diretor de Tecnologia da Informação, Gerente de desenvolvimento, Gerente de Projetos, Arquiteto de Software, Web Designer, 20 Analistas de Software, Analista de Projetos, Assistente de Qualidade, 2 estagiários. Esta empresa encontra dificuldade em formar líderes técnicos para os projetos existentes. Dessa forma o objetivo proposto nesta produção é analisar o tipo de liderança adotado na organização frente ao modelo de Liderança Criativa de Rickards e Moger. .

A coleta de dados foi feita por meio de duas técnicas: a entrevista semi-estruturada e a sociometria. A entrevista por que permite o levantamento das informações de forma mais aprofundada sobre o tema que se deseja investigar,

esses temas normalmente estão correlacionados com a cultura das pessoas, a forma como elas pensam ou se comportam. Para que essas informações sejam extraídas de maneira satisfatória o pesquisador precisa ter definido com clareza seu objetivo, precisa conhecer a pesquisa e principalmente a população a que se destina a pesquisa.(DUARTE, 2004).

A escolha do método de coleta de dados: sociometria, se deu por ser aplicável em qualquer tipo de grupo, por ter um estudo aprofundado sob a ótica do psicodrama sobre as relações humanas. Esta técnica foi proposta por Jacob Levy Moreno nascido em 1889 na Romênia, precursor também do Psicodrama, e ela fornece resultados relevantes sobre a característica psicossocial dos grupos, contando que a estrutura da pesquisa também se adapte à realidade à que se propõe (XAVIER, 1990).

Para obtenção de dados foi aplicado o questionário sociométrico, contendo perguntas semi abertas (conforme anexo A) e em entrevistas individuais com duração de aproximadamente 15 a 20 minutos.

A análise dos dados acontecerá através do sociograma que é a representação gráfica das relações de liderança presentes no grupo estudado, para tornar clara a visualização das relações, os nomes das pessoas foram substituídos por números, cada pessoa escolheu um líder com o qual gostaria de trabalhar e para representar a escolha parte uma flecha do indivíduo para o escolhido, aqueles que tiverem mais flechas significa que receberam maior número de votação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados em conformidade com o objetivo proposto. A idade verificada dos participantes com a aplicação do estudo variou de 19 a 49 anos. Conforme podemos verificar na figura 1, dos vinte e oito participantes entrevistados, oito escolheram o líder 10, sete pessoas escolheram o 33 e as outras sete pessoas escolheram o 38. Os outros funcionários da empresa não tiveram mais de três votos como opção e por este motivo não foram analisados, uma vez que o objetivo da pesquisa foi de analisar o perfil das pessoas com características de liderança. Além dos votos dos participantes também foram

existe quando há uma causa em comum e quando se estabelece uma singularidade, sua diferenciação se dá através das normas e objetivos que fazem parte dele.

Esta causa em comum citada por Osório (2003) também é explorada por Rickards e Moger citado por (Gallon e Ensslin, 2008) em que eles a descrevem como: plataforma de entendimento, que é o fator que promove a empatia entre a equipe, onde os mesmos compartilham idéias, mesmo que elas sejam diferentes umas das outras.

No caso da organização estudada há um grande grupo que é dividido em pequenos grupos. Estes pequenos grupos acabam tendo maior interação entre eles e pouca com os outros pequenos grupos formados. Esta característica pode levar à conclusão de que não há interação promovida pelos líderes entre os membros dos pequenos grupos. No modelo de liderança criativa é recomendado, para que a equipe tenha melhor desempenho, que essa interação aconteça. Isso porque o clima depende desta interação, da empatia entre os membros e da ajuda mútua. E neste caso em acordo com o modelo é provável que esta equipe não esteja apresentando o desempenho que possui como potencial.

Em certos ambientes, como aqueles que exigem conhecimento técnico para execução do trabalho, parece comum que o líder deva possuir também esse conhecimento. Essa questão tem relação com a legitimidade que supostamente um líder deva possuir para que seja aceito como tal. No modelo de liderança de liderança criativa, os autores Rickards e Moger citado por (Gallon e Ensslin, 2008) não citam que o líder deva ter conhecimento ou não. Durante as entrevistas 8 dos 28 participantes, responderam que uma das principais características do líder seria o conhecimento técnico, neste sentido podemos verificar que em certos grupos o conhecimento técnico tende a ser relevante para que os subordinados tenham segurança e confiança no seu líder. Diferente do que é evidenciado no trabalho de Rickards e Moger citado por (Gallon e Ensslin, 2008) que tem como pressuposto que qualquer pessoa pode se tornar um líder caso consiga desenvolver os sete fatores relevantes para o modelo de liderança criativa. Esta é a maior contribuição teórica deste trabalho, uma vez que em equipes técnicas, a questão de legitimidade parece ter influência a avaliação que o liderado faz de seu líder. O modelo de Rickards e Moger trata somente das estruturas benignas sem se preocupar com a legitimidade do líder.

Pode-se inferir a partir da análise das estruturas benignas que um líder deve introduzir na equipe, que a equipe que citou o líder 10 é possível que tenha mais chances de ultrapassar algumas barreiras relatadas na literatura que são impeditivas de desempenho superior

As pessoas que votaram no líder 10, também relataram que as características mais relevantes de um líder seriam: incentivar e motivar a equipe, ser transparente, ter empatia, ter bom relacionamento interpessoal e acompanhamento. Pode-se notar que esta equipe apresentou resposta mais complexa, indo além do contato. Eles associaram à figura do líder características pessoais que se assemelham ao proposto por Rickards e Moger citado por (Gallon e Ensslin, 2008) quando eles apresentam sete estruturas do comportamento do líder que influenciam no desempenho do grupo. As características citadas pela equipe na qual o estudo foi realizado foram: plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência e ativação em rede. Então, é possível que a equipe que citou o líder 10, tenha mais chances de ultrapassar algumas barreiras relatadas na literatura que são impeditivas de desempenho superior

O grupo que votou no líder 33 relataram as características de uma liderança positiva muito parecidas com as citadas pelo grupo que escolheu o funcionário 10, e neste caso pode-se considerar também a proximidade que as pessoas têm para com o líder 33, já que os mesmos trabalham em sua maioria no desenvolvimento de um mesmo projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança tem sido considerada elemento essencial para as organizações que buscam destaque no mercado competitivo. No entanto, a literatura sobre o tema não tem esclarecido como líderes podem ajudar a equipe alcançar todo potencial que possui, porque trata de analisar características pessoais e não do processo de liderança.

O modelo de liderança criativa propõe que é possível entender tal processo ao descrever estruturas benignas que fazem com que a equipe tem um alto poder de superação e mantenham a motivação na realização dos projetos, resultando assim em alto desempenho (CARVALHAL e MUZZIO, 2015).

No caso da organização estudada foi possível perceber a importância do conhecimento técnico, para que o líder seja considerado legítimo. Este foi um elemento deixado de lado pelos autores do modelo. Em outras palavras, a questão da legitimidade, representada pelo conhecimento técnico apurado, parece ser relevante para que a relação de confiança entre a equipe o líder seja estabelecida. Isso porque as atividades que dependem do conhecimento específico de tecnologia podem ser diferentes de outras equipes.

As equipes também relataram a importância em relação ao clima positivo que deve ser proporcionado pelo líder. Também parece de forma proeminente a resiliência que é a capacidade de superar frustrações como elemento que reforçado pelas equipes como sendo relevantes corroborando com o modelo utilizado como base para esta investigação.

Interessante notar que os líderes ainda são associados fortemente com o cargo, sendo que os liderados veem o ocupante natural como líder.

No entanto percebeu-se que as estruturas benignas (Carvalho e Muzzio, 2015), não apareceram nas respostas levando a crer que o potencial da equipe não foi alcançado, e que liderar equipes é mais do que ter conhecimento técnico ou estar no cargo de chefe.

Os resultados deste estudo não podem ser generalizados para outras equipes em função de diversas limitações. A primeira delas é a especificidade da organização estudada. Dessa forma, recomenda-se que estudos com equipes técnicas de outras organizações sejam realizadas para confirmar a necessidade do conhecimento técnico para se obter um bom resultado como líder.

Podemos concluir que as características mais relevantes para este grupo de um líder ideal seriam, visão compartilhada, plataforma de entendimento, resiliência, clima e ativação em rede. Essas características podem servir de base para eleger as competências na seleção de um novo líder e no desenvolvimento da equipe. Outro aspecto observado em relação ao grupo é de que ele é desintegrado, uma vez que a votação do líder positivo se deu em relação àquelas pessoas que trabalham nos mesmo projetos. Para este caso atividades de integração e troca com o grupo facilitaria convivência e o conhecimento de si para com o outro, auxiliando assim no desenvolvimento de novos projetos e na motivação da equipe.

REFERÊNCIAS:

ABES. Mercado brasileiro de software panoramas e tendências. São Paulo: Câmara brasileira do livro, 2016.

BETTONI, A. R. **A formação dos grupos sociais em Sartre**. São João Del Rei: Metanóia, 2002.

BUSTOS, M, D. **O teste sociométrico: fundamentos, técnica e aplicações**. São Paulo: Editora Braisliense, 1979.

CARVALHAL, F. MUZZIO, H. **Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível?**. Porto Alegre: REAd, 2015.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Editora UFRP, n. 24, 2004.

GALLON, V, A. ENSSLIN, R, S. **Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de base tecnológica incubadas**. São Paulo: Revista de Administração e Inovação, V.5, 2008.

GODOY, S, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.25, 1995.

KAWAZOE, M. LEMOS, F, R. **Psicodrama. Psicoterapias**. São Paulo, Duetto Editorial, 2010.

LOPES, V, S, L Ana. SILVA, G, R, JOSE. **Expectativas profissionais no discurso em T.I**. São Paulo: RAE eletrônica, 2009.

OSORIO, L. C. **Psicologia Grupal: uma nova disciplina para o advento de uma nova era**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 8. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NERY, P. M. COSTA, F. L. Afetividade entre estudantes e sistemas de cotas para negros. **Brasília: Paideia**, V.19, 2009.

ROCHA, C. E. F. ZOBY, F. L. J. GASTAL, L. M. XAVIER, V. H. J. Mapeamento das relações interpessoais em três assentamentos de reforma agrária de unai, MG. Brasília: Cadernos de Ciências e Tecnologia, v 20, 2003.

VENTURA, M, M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Rio de Janeiro: Revista SOCERJ, v 20, 2007.

XAVIER, C. O. A Sociometria na administração de recursos humanos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, 1990.

Matéria Isto é

[HTTP://ISTOE.COM.BR/MERCADO-DE-TI-DEVE-CRESCER-3-EM-2016-NO-BRASIL-
APONTA-ESTUDO-DA-ABES-E-DO-IDC/](http://istoe.com.br/mercado-de-ti-deve-crescer-3-em-2016-no-brasil-aponta-estudo-da-abes-e-do-idc/)

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIOMETRICO APLICADO AOS
FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA DE ESTUDO.**

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIOMETRICO APLICADO AOS
FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA DE ESTUDO.

Nome:

Idade:

Função:

SOCIOMETRIA

1 – Dos seus colegas de trabalho quem gostaria que fosse seu Líder para um Projeto?

2 – Dos seus colegas de trabalho quem você não gostaria que fosse seu Líder em um Projeto?

3 – No seu ponto de vista quais as características mais relevantes um líder precisa ter?