

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

MIRIAM ISIDA

TÍTULO: Gestão de projetos de tecnologia da informação: contribuições da filosofia  
humanista

São Paulo  
Dezembro/14

MIRIAM ISIDA

TÍTULO: Gestão de projetos de tecnologia da informação: contribuições da filosofia humanista

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo  
Dezembro/2014

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CEETEPS

Isida, Miriam  
I81m      Gestão de projetos de tecnologia da informação: contribuições da filosofia humanista. / Miriam Isida. – São Paulo : CEETPS, 2014.  
162 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2014.

1. Humanismo. 2. Motivação. 3. Liderança. 4. Gestão de projetos de TI. I. Kanaane, Roberto. II Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

MIRIAM ISIDA

TÍTULO: Gestão de projetos de tecnologia da informação: contribuições da filosofia  
humanista

---

Prof. Dr. Roberto Kanaane

---

Prof. Dr. Getúlio Akabane

---

Prof. Dr. Edmir Kuazaqui

São Paulo, 4 de dezembro de 2014.

À minha mãe e amiga Ana Herondina, a  
Dininha, um ser humano admirável, pela  
tolerância, integridade e pelo carinho imenso;  
ao meu pai Takesi Isida, pessoa de grande  
senso de honestidade e paixão pelo trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Kanaane, por toda ajuda que tem proporcionado na orientação do mestrado, pelo empréstimo de livros, recomendação de leituras e apoio para desenvolvimento da dissertação.

Aos meus pais, pelo apoio, carinho, compreensão e por tudo o que me ofereceram, minha eterna gratidão a essas pessoas tão especiais na minha vida.

Ao meu avô paterno, Takeo Ishida (*in memoriam*), que continua a me ensinar sobre aspectos e fenômenos da vida por meio da filosofia humanista que me deixou como legado.

Ao Hercilio Kohatsu, pelos incentivos e pela compreensão durante todo o curso.

Aos professores do programa de mestrado no CEETEPS, pela dedicação, workshops, parcerias nos artigos e pelo ideal deste programa. Agradecimento especial à Prof<sup>a</sup> Dra. Helena Gemignani Peterossi, diretora do programa de mestrado. Agradeço aos professores Roberto Kanaane, Getúlio Akabane e Edmir Kuazaqui, professores doutores que compuseram a banca de avaliação da qualificação e defesa do mestrado.

A todos os meus amigos da Soka Gakkai, às amigas de infância, de adolescência e parceiros da Biodança. Aos amigos que sempre incentivam o meu avanço nos estudos e no autoaprimoramento.

À revisora e amiga Leila Otani, que contribuiu maravilhosamente na revisão ortográfica desse trabalho.

À diretora da Escola Soka, Vanilda Lopes, por ter concedido a entrevista sobre a abordagem humanista na educação.

“De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho, fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro. E, assim, terá valido a pena existir.”

Fernando Sabino

“Quero, um dia, poder dizer às pessoas que nada foi em vão... Que o amor existe, que vale a pena se doar às amizades e às pessoas, que a vida é bela sim, e que eu sempre dei o melhor de mim...E que valeu a pena!”

Mário Quintana

## RESUMO

ISIDA, M. [iniciais do prenome e dos nomes do meio] **Gestão de projetos de tecnologia da informação:** contribuições da filosofia humanista. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2014.

O presente trabalho tem por objetivo geral caracterizar a influência da filosofia humanista na postura de liderança na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação, e por objetivo específico, identificar o nível motivacional de gestores e equipes em projetos de Tecnologia da Informação. A metodologia adotada é exploratória descritiva com aplicação de um survey efetuado por intermédio de um questionário fechado. Busca-se constatar, pela análise dos resultados da pesquisa de campo, que a abordagem humanista não somente influencia a formulação de valores humanos, como também contribui para o autoconhecimento e autoaperfeiçoamento do indivíduo e propicia o melhoramento do clima organizacional. Há concordância parcial de que tanto os gestores quanto as equipes possuam motivação na execução de projetos em Tecnologia de Informação.

**Palavras-chave:** Humanismo. Motivação. Liderança. Gestão de projetos de TI.

## ABSTRACT

ISIDA, Miriam. **Information Technology Project Management: contributions of humanistic philosophy.** 162 f. Dissertation (Professional Master's Program in Production System's Management and Technology) Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2014.

This paper has as its general purpose characterizing the influence of Humanist philosophy in the leadership posture in Information Technology Project Management, and as a specific objective identifying the motivational level of managers and teams in Information Technology Projects. The methodology implemented is a descriptive exploratory one through a survey conducted by means of a closed-end questionnaire. The aim is to demonstrate, by analyzing the results of the field research, that the humanistic approach not only influences the formulation of human values, but also contributes to individual's self-knowledge and self-improvement and to the improvement of organizational environment. There is partial agreement that both managers and teams have motivation in executing projects in Information Technology.

Keywords: Humanism. Motivation. Leadership. IT Project Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Níveis de maturidade dos subordinados e estilos de liderança requeridos .....	55
Quadro 2:	Competências de liderança .....	59
Quadro 3:	Componentes da liderança transformacional .....	63
Quadro 4:	GPS Tradicional X GPS sob o olhar sociotécnico.....	110

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1:	Componente das características do líder.....	49
Figura 2:	Framework de complexidade de projetos .....	92
Figura 3:	Níveis de formação em TI.....	95
Figura 4:	Formação de um profissional de TI .....	95
Figura 5:	Localização do GPS, segundo o olhar “técnico” .....	109
Figura 6:	Localização do GPS, segundo o olhar sociotécnico .....	109

**LISTA DE SIGLAS**

BSGI	Brasil Soka Gakkai Internacional
MLQ	Multifunctional Leadership Questionnaire – Questionário de Liderança Multifuncional

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
Capítulo 1 – Abordagem humanista .....	17
1.1 Abordagens humanistas em educação .....	17
1.2 Abordagens humanistas no ambiente corporativo .....	22
Capítulo 2 – Motivação.....	27
2.1 Concepções sobre o processo de motivação .....	27
2.2 A crise das motivações .....	28
2.3 Motivação aplicada ao trabalho .....	29
2.3.1 Limites das teorias da motivação .....	36
2.3.2 Principais fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho .....	36
2.4 Estrutura motivacional de dirigentes .....	38
2.5 Planejamento organizacional e controle motivacional .....	39
Capítulo 3 – Liderança .....	41
3.1 O Contexto da liderança .....	41
3.2 Definições de Estilos de Liderança .....	45
3.3 Abordagens em Liderança .....	48
3.3.1 O Grid Gerencial de Blake e Mouton .....	51
3.3.2 Os quatro sistemas de Likert .....	51
3.3.3 A Teoria 3D de Reddin.....	52
3.3.4 A Liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	53
3.3.5 Liderança situacional em gestão de projetos.....	56
3.3.6 Liderança transformacional e liderança servidora em gestão de projetos .....	60
3.3.7 O Perfil de Águia de Maccoby .....	67
3.3.8 Os quatro estilos LIFO .....	69
Capítulo 4 - Clima organizacional.....	70
4.1 Dimensões do clima organizacional.....	71
4.2 Fatores de desempenho gerencial .....	73
4.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	77
4.3.1 O desafio da qualidade .....	77
4.3.2 O fator humano como diferenciador de competitividade.....	77
4.3.3 Participação e qualidade de vida no trabalho .....	78
4.3.4 Interesse por qualidade de vida no trabalho.....	79
4.3.5 Considerações sobre QVT .....	82
Capítulo 5 – Ambiente em organizações que trabalham com projetos em TI .....	84
5.1 Gestão em Tecnologia da Informação .....	84
5.2 Relação entre competências de gerenciamento e alcance dos projetos de TI.....	89
5.3 Complexidade de projetos de TI.....	91
5.4 Eficácia / Eficiência em projetos de TI.....	93
5.5 Competências de gerenciamento .....	94
5.6 Aspectos Relevantes da Estratégia Geral de TI .....	96
5.7 Gestão de empresas de TI.....	96
5.7.1 Características da Gestão de Projetos de Software (GPS) .....	105
5.7.2 Elementos para a Gestão de Projetos de Software.....	108
5.7.3 A Gestão de Projetos de Software (GPS) sob o olhar sociotécnico.....	108
5.7.4 Saúde Mental e Trabalho .....	110
5.7.5 Posturas éticas .....	112
5.7.6 Percepção dos coordenadores de projetos em relação à atuação do escritório de projetos de TI.....	113

Capítulo 6 – Metodologia.....	118
Capítulo 7 - Resultados.....	121
Capítulo 8 – Análise de Resultados .....	141
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	148
REFERÊNCIAS .....	150
APÊNDICES.....	156
Apêndice 1 - Questionário .....	156

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente percebe-se que existem profissionais insatisfeitos com o clima organizacional vivenciado em projetos de Tecnologia da Informação. O simples fato de se constatar o acúmulo de demanda tende a gerar desmotivação. Entre as consequências desse cenário seria possível citar a queda da produtividade, a alta rotatividade de colaboradores e o aumento do risco de atrasos na entrega dos resultados em função da curva de aprendizado do novo funcionário que ingressa num projeto. Por outro lado, além de se observar os fatores listados anteriormente, tem-se a percepção de que os colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho, a tecnose, ou à dependência exagerada e compulsiva da TI.

A experiência empírica da pesquisadora, atuando em consultorias junto a clientes em projetos de Tecnologia da Informação e nos mais diversos ramos de atividade, levou-a a questionar a postura da liderança, assim como em que medida pressões e o clima organizacional podem acarretar desinteresse e desencontro de expectativas. Nesse cenário contemporâneo, percebe-se a necessidade premente de se identificar e analisar a presença da abordagem humanista no contexto organizacional de empresas de Tecnologia da Informação. Deste modo, neste trabalho duas vertentes são pesquisadas: a gestão da Tecnologia da Informação e a Filosofia Humanista, apresentando-se alternativas no intuito de contribuir para a gestão de TI sob o enfoque da Filosofia Humanista. O estudo aborda aspectos como: motivação, liderança, clima organizacional e o ambiente em organizações que trabalham com projetos de TI. O contexto organizacional não está desvinculado do social contemporâneo, onde se evidenciam as múltiplas interfaces que são estabelecidas entre a empresa e a conjuntura socioeconômica,, cultural e administrativa. Entende-se que há evidências do intercâmbio de valores advindos da formação do indivíduo, como ser social e político, que impactam a maneira pela qual ele se expressa e manifesta a sua conduta, o seu comportamento. Nesse sentido, ao abordar o humanismo como estratégia facilitadora na gestão de empresas que atuam com projetos de TI (Tecnologia da Informação), faz-se necessário entender em que circunstâncias o processo de humanização se manifesta no ambiente corporativo e na sociedade de uma maneira abrangente. Tais reflexões inserem-se no processo de formação e educação do cidadão pensante, ou seja, analisam a

presença da abordagem humanista no processo educacional, fundamentando o desenvolvimento do potencial humano, não somente no âmbito educacional, mas também na formação da consciência de uma nova sociedade, que se estende ao mundo corporativo, inclusive à postura do líder. Dessa forma, o processo de autoconhecimento adquire um sentido mais profundo quando atinge a identidade do indivíduo e reflete-se nas relações interpessoais, na atitude e no comportamento humano. Vários autores enfatizam o autoconhecimento e autoaceitação como mecanismos facilitadores da expressão da criatividade e proatividade do indivíduo em seu meio profissional, social, educacional e familiar.

Em decorrência da situação mencionada tem-se como questão de pesquisa:

Como a Filosofia Humanista pode influenciar a postura de liderança na gestão de projetos de Tecnologia da Informação?

Adota-se como objetivo geral deste trabalho a caracterização da influência da Filosofia Humanista na postura de liderança na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação. Tem-se como objetivo específico a identificação do nível motivacional de profissionais atuantes em projetos de Tecnologia da Informação.

Com a finalidade de realizar o estudo em pauta, buscou-se delimitar as concepções relacionadas ao tema deste trabalho “Gestão de projetos de Tecnologia da Informação: Contribuições da filosofia humanista”, que contempla os seguintes capítulos:

- Introdução
- Capítulo 1 – Abordagem humanista
- Capítulo 2 – Motivação
- Capítulo 3 – Liderança
- Capítulo 4 – Clima organizacional
- Capítulo 5 – Ambiente em organizações que trabalham com projetos de TI
- Capítulo 6 – Metodologia
- Capítulo 7 – Resultados
- Capítulo 8 – Análise de resultados
- Considerações finais

## Capítulo 1 – Abordagem humanista

O fator que desencadeou este estudo foi o interesse em compreender como o enfoque humanista em educação pode subsidiar o comportamento organizacional e, em específico, a postura de liderança na gestão de projetos em Tecnologia da Informação.

Com o intuito de apreender a compreensão das abordagens humanistas em educação, considera-se a filosofia humanista sob a perspectiva do autoaprimoramento do indivíduo, na qualidade de aluno e professor, uma conjuntura na qual a relação sujeito-objeto se intensifica e provoca mudança nos valores percebidos.

Este capítulo demonstra como a abordagem humanista no ambiente corporativo estabelece as bases teóricas para o estudo e aplicação dessa linha filosófica no contexto organizacional, tendo como referência a valorização do indivíduo e do potencial humano.

.

### 1.1 Abordagens humanistas em educação

Para o educador Makiguti (2002), o propósito fundamental da educação é fazer com que o aluno consiga perceber seu potencial ilimitado e manifeste sua personalidade única com entusiasmo e vigor. Em sua carreira como diretor de escola primária, Makiguti (2002) desenvolveu uma teoria educacional sem precedentes, por meio de sua experiência pedagógica e da leitura de teóricos da educação, entre eles, John Dewey. Além disso, Makiguti (2002) defende que a educação não é um comércio fragmentado de informações, e sim o fornecimento de chaves que permitirão às pessoas “destrancar o cofre de conhecimentos” por conta própria, não se limitando à transferência de conhecimento, mas à orientação do processo de aprendizagem. Tampouco consiste em furtar a propriedade intelectual acumulada por outros indivíduos por esforço adicional próprio, mas em orientar as pessoas para novas descobertas e invenções.

O ponto principal da teoria de Makiguti (2002) é a teoria de valor humano e a relação entre sujeito avaliador e o objeto de avaliação; se um dos dois se modifica em relação ao outro, é evidente que o valor percebido também muda. As diferenças e mudanças nos códigos éticos ao longo da história são provas notáveis da mutabilidade do valor.

A necessidade de fundamentar-se num processo educativo que englobe a educação e o desenvolvimento do potencial humano é reforçada por KANAANE (2012, p. 126) quando observa que essa postura vem sendo adotada pelas organizações:

[...] conclui-se que a ênfase deva-se situar num processo educativo que contemple a educação e o desenvolvimento do potencial humano num sentido abrangente. Esta postura vem sendo assumida pelas organizações, o que tem resultado em melhorias contínuas do potencial humano. Entretanto, o ingresso ao século XXI implica necessariamente maiores investimentos não só em nível educacional, mas também prioritariamente à formação de uma nova mentalidade. Deve-se redimensionar o quadro de pessoal, que, sendo agenciado por estilos administrativo-participativos, fará surgir a cidadania e a consciência de uma nova sociedade.

A título de contextualizar, têm-se as práticas realizadas na Escola Soka, escola humanista de ensino fundamental e infantil da BSGI (Brasil Soka Gakkai Internacional) que tem como base a filosofia humanista de Makiguti. A direção da escola atua com o projeto gerador atual: “O despertar para o grande Eu”, e antes de repassar os fundamentos para os professores e funcionários são promovidos vários diálogos com a coordenação, para compreensão máxima sobre os objetivos do projeto. Como resultado estimula-se na equipe o desejo de fortalecer e aprofundar o desenvolvimento de cada aluno. Nessa proposta, funcionário e professor enxergam o “outro” colocando-se em seu lugar. Com isto, o grupo num todo busca romper seus limites vencendo sentimentos egocêntricos.

Todos os funcionários da Escola Soka recebem treinamento na criação de valores humanos por intermédio de cursos de aprimoramento, encontros pedagógicos, exposição de aulas, diálogos constantes com a direção visando a aprimorar o corpo docente frente ao grande desafio de “ser educador Soka”. O olhar diferenciado, a forma de ação mais humana e a dedicação sem limites tem por

objetivo desenvolver o potencial dos alunos sob sua responsabilidade, ao mesmo tempo que os funcionários cumprem o seu papel dentro do currículo estabelecido por Lei.

Para ROGERS (2001), que dedicou seus estudos e prática profissional à formulação da abordagem humanista:

“O processo de autoconhecimento e crescimento adquire seu sentido mais profundo quando se realiza na ação social da pessoa plena. A apreensão das concepções rogerianas sinalizam entre outros pontos que a identidade do indivíduo é uma individualidade social, e talvez deva ser reconstruída após os estragos que sofreu em guerras mundiais e locais, em terremotos de avanço tecnológico e muitos outros golpes que lhe foram deflagrados. É possível que esta reconstrução encontre um terreno bastante favorável num tipo de sociedade cujo tamanho inicial seja menos aterrador que nossas macrocomunidades. Tal vivência social poderia ser estabelecida, senão em caráter permanente, em “laboratórios” aonde as pessoas viriam para se desenvolver e elaborar novas formas de estrutura e convivência para a sua sociedade. Rogers classifica o ensino em duas modalidades: a forma tradicional num extremo da escala e uma posição centrada na pessoa no outro extremo. Para ele, qualquer educador, ou qualquer esforço educacional pode ser localizado em um dos pontos desta escala.” (ROGERS, 2001, p. 131).

O processo de aprendizagem que possibilita ao estudante obter controle sobre a direção de sua aprendizagem e de sua vida, e cujo foco de atenção se concentra no aprendiz representa uma reviravolta revolucionária em relação à política da educação tradicional.

“[...] estive tentando dizer que devemos reconhecer numa educação verdadeiramente humanista, centrada na pessoa, uma revolução completa [...] Precisamos enfrentar a solene responsabilidade desta nova política enquanto perseguimos com coragem e esforço árduo a concretização da nossa visão revolucionária. A democracia em educação que estamos buscando se aprofunda até as raízes. Ela merece nosso maior empenho.” (ROGERS, 2001, p. 141).

Na opinião de ROGERS (2001, p. 207), “[...] as relações interpessoais atingem sua melhor forma como um ritmo – abertura e expressão, e então, assimilação; fluxo e mudança, e então, uma parada temporária; risco e ansiedade, e

então, segurança temporária. Não conseguiria viver num contínuo grupo de encontro”. Rogers enfatiza a aprendizagem significativa em educação, na qual os educadores mantenham-se interessados em aprendizagens que sejam funcionais, que provoquem modificações no comportamento, que influenciem a pessoa e suas ações.

Dewey (1990), outro educador preocupado com a “reconstrução da pessoa”, sinaliza entre outros pontos que o pensamento começa na bifurcação da estrada: “À medida que chegamos à bifurcação na estrada, não sabemos qual rumo seguir para chegarmos ao nosso destino; então começamos a examinar a situação”. Para Dewey, educação é a reconstrução da experiência.

Rogers (2001) acredita também, que se uma pessoa for plenamente aceita, e nesta aceitação não houver nenhum julgamento, somente compaixão e solidariedade, o indivíduo estará apto a se sentir consigo mesmo, a desenvolver coragem de abandonar suas defesas e encarar seu eu verdadeiro. O referido autor afirma que quando vivemos atrás de uma fachada, quando tentamos agir de uma forma que não está de acordo com os nossos sentimentos, não conseguimos ouvir o outro livremente. Temos de estar sempre alerta com receio de que o outro rompa a nossa fachada defensiva. Quando um cliente vive segundo a maneira descrita, quando tende a exprimir seus verdadeiros sentimentos na situação em que ocorrem, quando as suas relações familiares são vividas com base nos sentimentos que no momento estão presentes, então o indivíduo abandona suas defesas e pode realmente ouvir e compreender os outros membros da família. Pode permitir a si próprio ver a vida tal como ela surge aos olhos dessa outra pessoa. Rogers ainda defende que há uma tendência que se verifica em muitas pessoas que gostariam que as outras pessoas tivessem o mesmo sentimento que elas. Portanto, existe uma aceitação de que a outra pessoa tenha sentimentos diferentes, valores diferentes, diferentes objetivos. Resumindo, há um desejo de que o outro seja uma pessoa independente. Essa tendência se desenvolve à medida que a pessoa descobre que pode confiar nos seus próprios sentimentos e reações – que seus próprios impulsos profundos não são nem destrutivos nem catastróficos, que a pessoa não tem necessidade de se manter em modo de defesa, mas pode enfrentar a vida a partir de uma base real. Conforme vai aprendendo que pode confiar em si mesmo, acolhendo os aspectos singulares de sua própria personalidade, torna-se mais

capaz de confiar nas pessoas à sua volta e de aceitar os sentimentos e os valores únicos que existem na outra pessoa. Há, finalmente, uma aceitação crescente de que o outro seja ele próprio. O autor postula que, à medida que se aceita melhor ser fiel a si mesmo, descobre-se estar mais preparado para permitir ao outro também o seja, com tudo o que isso possa implicar. Isto significa que o círculo familiar tende a passar por uma evolução que a leve a se tornar um complexo de pessoas independentes e únicas, com valores e objetivos individualizados, mas unidas por verdadeiros sentimentos – positivos e negativos – compartilhados entre elas, e pela satisfação do laço de compreensão recíproca de, pelo menos, uma parte do mundo particular de cada um dos outros. Para Rogers, há uma necessidade premente de um comportamento criador por parte de indivíduos criativos. Essa necessidade justifica a tentativa de uma teoria de criatividade – a natureza do ato criativo, as condições em que este pode ocorrer e a forma como ele pode ser construtivamente desenvolvido. Dentro do contexto dessa necessidade social, tem-se que a maior parte das críticas feitas à cultura do país e aos rumos que ela segue pode se resumir na escassez de criatividade. Em educação, tende-se a formar indivíduos conformistas e estereotipados, em vez de pensadores livremente criativos e originais.

Como fica evidenciado, os excertos de Makiguti, Dewey e Rogers enfatizam o autoconhecimento e autoaceitação como mecanismos mobilizadores e facilitadores da expressão da criatividade e autenticidade do indivíduo em seu meio social, família, escola, grupos de amigos, etc. Contrapondo-se a tais posições, tem-se a concepção de Skinner (2006), estudioso do comportamento humano, que demonstra que muito do comportamento humano resulta do condicionamento operante. Tal condicionamento é determinado por fatores ambientais que atuam no sentido de “moldar” a conduta humana de acordo com os parâmetros socioambientais, cujo objetivo consiste no controle do comportamento humano, lançando-se mão dos reforçadores, sejam eles positivos e/ou negativos, e atribuindo-se importância significativa ao contexto ambiental na conduta humana.

Há nesse sentido posições distintas, ou seja, aquelas que fundamentam a predominância dos fatores intrínsecos ao indivíduo e a associada às influências do ambiente externo.

## 1.2 Abordagens humanistas no ambiente corporativo

Adotando como ponto de partida a abordagem humanista em educação e considerando-se que se tem como propósito o estudo do ambiente organizacional na área de TI, buscou-se identificar autores que estão alinhados com a abordagem humanista no contexto empresarial.

Para estabelecer as bases teóricas para o estudo e aplicação da filosofia humanista no contexto organizacional, conta-se com as abordagens propostas por McGregor (1999), Kanaane (2012) e Charan (2008). Tais autores, respeitando as posições individuais, contribuíram e vêm contribuindo para ampliar as possibilidades quanto à adoção do enfoque humanista no ambiente de trabalho, embora essa tarefa tenha sido árdua e sugira a necessidade de estudos teóricos, pautados por pesquisas de campo no intuito de fomentar a reflexão dos gestores e estudantes em administração, para que possa surgir um movimento que tenha como âncora os valores e, conseqüentemente, os impactos nos âmbitos e tecnológicos e produtivos.

Na visão de McGregor (1999), o princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançar de maneira satisfatória os seus próprios objetivos, ao mesmo tempo que concentra os seus esforços no sucesso da empresa.

Dessa forma, para KANAANE (2012, p. 123), a visão holística da organização representa uma alternativa que se contrapõe à visão tradicional, alicerçada na hierarquia e autoridade, que tem provocado desconfortos como a desvalorização do potencial humano:

[...] conclui-se que as abordagens contemporâneas sobre o trabalho, o trabalhador e a organização têm assinalado a predominância da organização holográfica com a alternativa para superar a divisão cartesiana que há muito caracteriza os sistemas sociais e os sistemas organizacionais. Uma série de desacertos está presente no modelo vigente de organização, o que tem acarretado entraves e retrocessos administrativos, além da desvalorização do potencial humano. O modelo holográfico prioriza a interdependência entre as partes que a compõem e a valorização do potencial humano, o que implicará o processo de aprendizagem dos executivos quanto à ênfase ao relacionamento interpessoal harmônico entre os membros das equipes de trabalho. (KANAANE, 2012, p.123)

Por outro lado, SKINNER (2006, p. 139) questiona “Por que olhar para dentro?” e apresenta um contraponto à abordagem humanista quando defende a abordagem behaviorista, propondo uma análise do comportamento que surgiu de

observações feitas em várias situações, entre elas num organismo respondendo em uma situação experimental artificial, cuidadosamente controlada e altamente padronizada, evitando assim o internalismo. Skinner ainda desconsidera os estados internos dos organismos para explicar o comportamento. Deste modo, seu behaviorismo é chamado de radical, por defender que a o comportamento decorre estritamente de observações externas de acordo com sua relação com o meio. Consequentemente sua ênfase repousa sobre os determinantes socioambientais e os respectivos impactos no comportamento humano.

Da mesma forma que Skinner questiona “Por que olhar para dentro?”, COVEY (2004 p. 51) propõe um novo nível de pensamento, “[...] um nível mais profundo, um paradigma baseado nos princípios que descrevem o território efetivo da existência e das interações humanas”. Logo, percebe-se a valorização da abordagem de dentro para fora por meio do autoconhecimento, crescimento e amadurecimento, para melhorar as relações com as outras pessoas, o que, para a maioria das pessoas, constitui uma mudança de paradigma.

CHARAN (2008, p. 165) assinala os elementos essenciais do modelo da aprendizagem para o indivíduo e para a empresa. Segundo o autor, temos os seguintes elementos essenciais para o indivíduo:

“Elemento essencial 1

O desenvolvimento e o crescimento da liderança pessoal de um indivíduo são resultado da experiência combinada com feedbacks oportunos das pessoas que podem observá-lo em ação durante longos períodos. Ele pratica religiosa e repetidamente um ou dois itens que alavancarão sua capacidade, além da inovação – significando que encontra maneiras melhores de fazer as coisas que pratica [...] Esses itens recaem em três categorias: corrigir pontos fracos, expandir a capacidade e expandir a habilidade. A capacidade é o quanto uma pessoa pode fazer em determinado tempo. Quando expande sua capacidade, pode fazer mais no mesmo tempo. A habilidade descreve a qualidade do que uma pessoa pode fazer. “Sua expansão lhe permite fazer significativamente mais coisas.” (CHARAN, 2008, p. 165).

Dessa forma, considera-se o autoconhecimento por intermédio do aprimoramento do indivíduo, tendo como base o aumento da capacidade, da habilidade e a correção de pontos fracos.

“Elemento essencial 2

Os líderes precisam que seus chefes façam observações incisivas sobre eles e precisam obter observações de outras pessoas com as quais interagem [...] O Modelo da Aprendizagem se baseia na identificação dos itens específicos que ajudam o candidato a aumentar sua habilidade e capacidade em saltos.

Os líderes de alto potencial precisam entender que o caminho de maior sucesso para o crescimento é a expansão em círculos concêntricos. Isso

significa que em cada nova posição que assumem, eles devem ampliar o escopo de suas habilidades essenciais em uma situação de maior complexidade, ambiguidade e velocidade. Dessa forma, essas competências essenciais – independentemente de quantidade – são fortalecidas e cultivadas. Essas experiências, por sua vez, fortalecem traços de personalidade como coragem, disposição de assumir riscos e a capacidade de perceber pontos de inflexão externos ou mudar antes dos outros.” (CHARAN, 2008, p. 165).

Nesse elemento, o foco é fortalecer e cultivar as competências essenciais, mediante a expansão em círculos concêntricos, isto é, a cada nova posição que assumem, deve-se ampliar o escopo das habilidades numa situação de maior complexidade.

“Elemento essencial 3

Um jovem líder que queira atingir o auge do sucesso na posição de CEO ou ao menos a eminente altura de uma vice-presidência executiva deve planejar chegar a essa posição entre os 45 e os 50 anos [...]. Quanto mais você subir sem uma profunda experiência, mais dura será a queda. Seu sucesso nessas posições deve ser visível, de forma que, quando você evoluir, sua organização e seu sucessor possam ver que você deixou algo muito melhor do que encontrou. A capacidade de liderança é o produto de suas experiências e você deve ser capaz de olhar para elas com orgulho e senso de realização.” (CHARAN, 2008, p. 166).

A importância de se preparar para ocupar uma posição de destaque é baseada no planejamento da carreira e na experiência adquirida, tendo-se a evolução do indivíduo frente a cada etapa dessa conquista.

“Elemento essencial 4

Um líder não é um bom líder se não produzir grandes líderes para o futuro. Seu chefe pode não agir assim. Você precisa demonstrar sincero comprometimento e efeito multiplicador – isto é, quanto mais produzir, mais sua capacidade aumenta.” (CHARAN, 2008, p. 166).

O efeito multiplicador do líder pode ser comparado à relação de mestre-discípulo. Quanto melhor for o aprendizado do discípulo, maior é o potencial do mestre, sendo desejável, inclusive, que o segundo alcance um nível de capacidade que supere a do mestre.

“Elemento essencial 5

Você tem um processo pessoal de crescimento, no qual trabalha proativamente para evoluir? Faça uma lista de ações que pode promover para criar um processo como esse. Por exemplo:

- Conversarei com meu chefe a respeito pelo menos seis vezes ao ano.
- Pedirei feedback de três colegas e outras pessoas que podem ser capazes de proporcioná-lo – por exemplo, depois de uma apresentação que eu conduzir fora da empresa.
- Não esperarei pelas oportunidades para conseguir experiência, mas as criarei.
- [...] Se meu chefe ou minha empresa não puderem ou não quiserem me proporcionar o feedback e as experiências que expandirão

minha capacidade e habilidade, buscarei outro chefe ou outra empresa.” (CHARAN, 2008, p. 167).

A importância da avaliação de colegas e de chefes vincula-se a fato de poder contribuir para o aumento da capacidade, expansão da habilidade e correção de pontos fracos do indivíduo.

Para o referido autor, temos os seguintes elementos essenciais para a empresa:

“Elemento essencial 1

Cada empresa que queira se sobressair no futuro deve reconhecer que a maior vantagem competitiva é um profundo banco de lideranças no qual os líderes em todos os níveis estão alinhados às mudanças externas e podem se adaptar à velocidade e à profundidade dessas mudanças.” (CHARAN, 2008, p. 167).

Torna-se necessário adaptar-se às mudanças internas e externas à empresa, fator esse considerado como a maior vantagem competitiva no cenário organizacional.

“Elemento essencial 2

Cada chefe na empresa deve tratar a identificação e o desenvolvimento da liderança como parte crítica de seu trabalho. Todos os chefes devem ser avaliados em função da execução dessa tarefa e recompensados ou demovidos de seus cargos de acordo. Um sistema aberto de divulgação de vagas, por si só de grande valor para os líderes aspirantes, também revelará muito sobre cada um dos chefes.” (CHARAN, 2008, p. 167)

“Elemento essencial 3

Na parte de desenvolvimento de lideranças de seu trabalho, cada chefe compromete entre 20% e 25% de seu tempo a observar os candidatos e lhes proporcionar feedback preciso e orientação em tempo real. Ele deve ser incisivo e se empenhar para identificar apenas uma ou duas áreas que um candidato precisa desenvolver e entender como isso aumentará rapidamente sua capacidade, sua habilidade, ou ambas.” (CHARAN, 2008, p. 168).

“Elemento essencial 4

A empresa tem um processo que flui metodicamente e no ritmo certo, e ele é replicável? O processo é tão rigoroso quanto o sistema financeiro?” (CHARAN, 2008, p. 168).

“Elemento essencial 5

Todas as empresas desejam alocar as pessoas certas nas posições certas. Mas, na prática corporativa tradicional, o processo se concentra no cargo: Quando uma vaga é aberta, quem é a pessoa certa para ela? O Modelo da Aprendizagem se concentra no oposto: Qual é a posição certa para esse líder de alto potencial? A maior dificuldade nesse sistema é dedicar a maior energia aos líderes de alto potencial e criar uma cultura na qual alocar uma pessoa na posição certa, independentemente de já existente ou recentemente criada, é fundamental.” (CHARAN, 2008, p. 168).

“Elemento essencial 6

A liderança não pode ser ensinada em uma sala de aula, mas as experiências nesse contexto – treinamento em sala de aula, leitura voraz, participação ativa em seminários – podem acelerar o crescimento de um

líder.” (CHARAN, 2008, p. 168).

Do exposto, infere-se que pode ocorrer influência do meio ambiente no indivíduo; tem-se, entretanto, que considerar que o autoconhecimento é necessário para autoaceitação e conseqüente melhora das relações interpessoais e aumento da criatividade, propiciando que se identifique o nível motivacional de gestores e da equipe em projetos de Tecnologia da Informação. No próximo capítulo serão abordados temas relacionados à motivação, desde sua concepção às aplicações teóricas e a motivação aplicada ao trabalho.

## Capítulo 2 – Motivação

Este capítulo apresenta o aspecto da motivação no ambiente de trabalho como consequência do poder de influência do indivíduo no meio ambiente.

### 2.1 Concepções sobre o processo de motivação

Lévy-Leboyer (1994, p.10), psicóloga e professora da Université René Descartes de Paris, amplamente reverenciada por seus colegas do mundo todo, coloca diante de cada um de nós dados de uma realidade que parecemos relutantes em admitir:

“O número de pessoas insatisfeitas com seu emprego aumenta regularmente. Pode-se esperar que o envolvimento no trabalho que fazem diminua, assim como suas motivações. Com efeito, colocando de lado a segurança no emprego, essas pessoas não encontram mais na sua atividade profissional a satisfação que desejariam.” (LÉVY-LEBOYER (1994, p.10).

Lévy-Leboyer (1994, p.13) faz uma reflexão profunda sobre o caráter prioritário a respeito dos problemas gerados pela crise das motivações que antes mantinham as pessoas ligadas às empresas das quais faziam parte. A autora alerta para a necessidade de se resgatar a importância do significado que o trabalho tem no sentido de colaborar para a formação da autoidentidade e da imagem pessoal que o trabalhador tem de si próprio, sendo esse um entre os diversos recursos para se reverter o clima generalizado de desmotivação que as empresas enfrentarão num futuro próximo.

LÉVY-LEBOYER (1994) questiona: “Por que trabalhar? Pelo dinheiro e por aquilo que ele traz? Em parte, certamente, mas as motivações para o trabalho são, ao mesmo tempo, menos superficiais e mais complexas”.. A autora reflete que a concepção do trabalho como um valor fundamental, uma obrigação e fonte de satisfação pessoal, tem sido rediscutida e complementa que ter uma atividade remunerada, regular e definida não corresponde mais a um desejo unânime.

Lévy-Leboyer (1994) analisa que a crise das motivações afeta todas as categorias profissionais, não somente aquelas cujas atividades sejam repetitivas ou penosas, apontando a ausência de entusiasmo em todos os níveis hierárquicos das

organizações. A autora argumenta que caso a crise das motivações realmente se confirme, ela abrangerá uma grande e crescente fração da população ativa, representando uma grave ameaça sobre o aspecto da eficácia e da coesão social. A autora contextualiza a falta de motivação: nada chega a bom termo, as capacidades adquiridas permanecem em desuso, as técnicas mais sofisticadas ficam sem rendimento. Sendo o trabalho o meio para inserir o indivíduo na sociedade e suas experiências de vida, o material para construção da identidade e da personalidade, se este se transformar numa atividade secundária, uma parte da estrutura social ficará fragilizada e a dinâmica tradicional do desenvolvimento da personalidade será colocada em dúvida.

## 2.2 A crise das motivações

Para Lévy-Leboyer (1994), os indicadores de produtividade, qualidade e absenteísmo são suscetíveis a refletir a desmotivação. A duração do trabalho baixou na França entre 1977 e 1981, média de 44,3 horas para 40,6 horas semanais. Essa redução também pode ser observada na Europa: entre 1960 e 1985, a duração semanal do trabalho diminuiu em mais de 20% na Alemanha, na Bélgica, na Espanha e muito perto de 10% no Reino Unido. A redução da duração total do trabalho pode ser atribuída tanto à crise quanto ao desejo dos trabalhadores de passar menos horas na fábrica ou no escritório.

Lévy-Leboyer (1994) conclui que existe uma crise das motivações, que é percebida diferentemente em relação aos níveis da vida ativa e aos tipos de cargo, e descreve sua natureza: enfraquecimento do valor social e psicológico da atividade profissional, desaparecimento progressivo da ética do trabalho e da consciência profissional. A autora apresenta diversas teorias de motivação, de forma que possam explicar a crise das motivações, e as divide em duas categorias: aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações e aquelas que procuram analisar, na sua sequência, o processo motivacional. O primeiro grupo dos modelos de motivação fundamenta-se na noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação dos comportamentos mais simples. O modelo mais conhecido é o de Maslow, que permite explicar por que as necessidades são idênticas para todos, mas variam em intensidade segundo os indivíduos e as situações. A autora

questiona se seria possível utilizar o modelo de Maslow para explicar a desmotivação. O único motivo que poderia levar alguém a estar desmotivado é o fato de ele se sentir totalmente satisfeito, pleno, isto é, sem vontade. Por outro lado, a autora discursa que a maioria dos trabalhadores ameaçados pelo desemprego e que recebem salários consumidos pela inflação é a menos satisfeita e, portanto a mais motivada. A autora reflete:

“[...] o problema não é saber qual é a respectiva condição das diferentes fontes de motivação no trabalho; todavia, trata-se muito mais de saber com o que o trabalho está concorrendo e em que medida outras atividades são suscetíveis de satisfazer às necessidades essenciais ao equilíbrio material e psicológico.” LÉVY-LEBOYER (1994)

Lévy-Leboyer (1994) focaliza o segundo grupo de teorias, um pouco mais sofisticadas, sendo uma delas conhecida pelo nome de VIE, e analisa mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos essenciais à motivação: a expectância, a instrumentalidade e a valência. Expectância, para a autora, é aquilo que cada um acredita ser capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços. Instrumentalidade refere-se a um dado subjetivo, a maneira como cada um percebe a relação que existe entre o trabalho que é feito e aquilo que o trabalho faz. A valência caracteriza a ligação entre cada trabalhador e cada uma das “recompensas” possíveis do trabalho. Para a autora, é necessário que os objetivos pessoais existam, sejam claramente definidos e contenham desafios.

Para Lévy-Leboyer (1994), a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não há indivíduos que estejam sempre motivados, nem cargos igualmente motivadores para todos. A motivação é um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre o indivíduo e o cargo. É por isso que a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho.

### 2.3 Motivação aplicada ao trabalho

No contexto do trabalho evidenciam-se fatores que podem mobilizar/motivar as pessoas ou aqueles que podem atuar como fatores frustrantes, impelindo as

pessoas à desmotivação.

Atualmente há a predominância do cenário mecanicista, ou seja, onde predomina o estímulo ao condicionamento sistemático, em detrimento do processo criativo.

O'Donnell (1994) defende que para poder lidar com as mudanças faz-se necessário o autoconhecimento, por meio de três aspectos principais: entender e apreciar o *eu* como algo que não se afeta pelas mudanças do ambiente externo; desenvolver e manter acesso constante a um poder interior, que não apenas está ligado às forças externas, mas pode lidar com elas sem ser diminuído por elas; a união desses dois aspectos, referentes ao entendimento do *eu* e experiência do poder, possibilita o autogerenciamento e exhibe um exemplo de liderança para os outros. Logo, o autoconhecimento pode levar à capacidade de lidar com o potencial individual e o ambiente externo, possibilitando que a pessoa seja um exemplo de liderança para os outros (O'Donnell, 1994). O mesmo autor (1994) acrescenta ainda que:

“[...] a compreensão e reflexão profunda me levam a este estado de autoaceitação. Não apenas reconheço quais são as minhas virtudes principais, que podem ser potencializadas, mas também aceito meus defeitos. Estes não são intransponíveis. Eles podem ser eliminados, ou melhor, sublimados [...] (O'DONNELL, 1994, p. 73)

Essa forma de pensar possibilita manter um estado sólido de autorrespeito, não importando as circunstâncias externas.

A capacidade de motivar tem como valores relacionados o entusiasmo, a vontade e a dedicação. Para ele, “entusiasmo tem que ser fundamentado em valores verdadeiros. Se estiver baseado em princípios falsos, não passa de intoxicação”. O referido autor acrescenta: “Motivação é sinônimo de compromisso...É só aprender com estas organizações, e tratar de alinhar, na medida do possível, as metas da organização com os anseios mais humanos que repousam no coração de cada um”.

A importância da percepção das mudanças também é indicada por O'DONNELL (1994, p. 119) quando assegura que “[...] precisamos parar de brincar de vítima, para assumir que somos um agente de transformação de um mundo melhor. Se formos omissos, outros o farão. Só que eles colherão os frutos”.

SAMPAIO (2009, p. 14) afirma que o trabalho desenvolvido por Maslow propõe uma visão de homem mais abrangente do que a enunciada por Taylor ou

pelos autores clássicos de microeconomia; “há que se pensar em um homem que lida com múltiplos anseios, capazes de o mobilizarem, nas diferentes instâncias sociais da vida: a organização laboral, a família e a vida em sociedade”. O mesmo autor ainda cita outra contribuição do pensamento de Maslow para transformar o lugar de trabalho na instância de gratificação das necessidades ou no espaço privilegiado de realização das pessoas. Nesse sentido, faz-se necessário que os gestores escutem e compreendam as pessoas com quem trabalham, entendendo qual é o papel da atividade laboral e da organização em que se encontram e aceitem o desafio de administrar pessoas diversas tanto em suas trajetórias como nas aspirações para a vida.

CODA (1997, p. 94) avança o seguinte questionamento: “Qual a importância e como têm sido tratados os temas Motivação e satisfação no trabalho dentro do cenário atual da Administração de Empresas Brasileiras?” E prossegue: “Embora as empresas desejem funcionários bastante motivados, até que ponto há de fato, como contrapartida, uma preocupação das mesmas em respeitar e tentar garantir níveis adequados de satisfação no trabalho para seus colaboradores?”. O autor enfatiza que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, e apesar das diversas teorias, a motivação continua sendo apreciada com simplicidade e o assunto passa a merecer muito maior atenção quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

Para Coda (1997, p. 95), em concordância com Lévy-Leboyer (1994), as motivações estão em “crise” e esse fato tem suscitado a busca por novas fórmulas, técnicas ou receitas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam se transformando, na melhor das hipóteses, em modismos. Por outro lado, os trabalhadores discutem mais amplamente seus direitos e a qualidade de vida no trabalho. Como agravante, cada vez mais as pessoas percebem que não são verdadeiramente valorizadas dentro das organizações onde atuam; assim, os empregados vivenciam hoje mais insatisfação do que satisfação nas empresas em que trabalham. Como seria possível conciliar os interesses dos empregados com os das empresas, para se auferir um comprometimento adicional, maior dedicação ao trabalho ou realização do trabalho dentro de novos padrões de qualidade ou produtividade?

Coda (1997) observa que, embora os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente mapeados nas organizações, sabe-se que as prováveis consequências negativas têm relação com o comprometimento da saúde física e mental dos empregados, stress, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional e dificuldade de implantação eficaz de programas de melhoria de qualidade.

Coda (1997) propõe sugestões de *experts* em motivação para apoiar os processos de desenvolvimento e de mudança organizacional:

- Fornecer aos empregados as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho;
- Garantir feedback constante;
- Envolver os empregados nas decisões que os afetam;
- Criar canais de comunicação de fácil utilização;
- Perguntar diretamente aos empregados o que afinal os motiva;
- Garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado;
- Incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes;
- Criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer;
- Prestar atenção às necessidades dos empregados.

Para Coda (1997, p. 98), é preciso separar satisfação e motivação no trabalho. Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação designa uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar sendo atendidas no ambiente de trabalho. São esses aspectos extrínsecos que formam o que é chamado de Clima Organizacional e que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho.

Coda (1997) define clima como tendência, inclinação. O autor declara que os níveis de satisfação no trabalho estão tão baixos que se torna muito difícil afirmar que os fatores relativos ao Clima Organizacional tenham apenas um papel indireto em relação à motivação. Esses fatores são quase confundidos com a própria motivação direta, havendo uma crença generalizada nas organizações brasileiras de que as pessoas só valorizem fatores externos e não o conteúdo do próprio trabalho

realizado.

Coda (1997) conclui que cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de empresas competem entre si em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria do desempenho e da produtividade. Se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam concentrar o foco na satisfação de seus clientes internos, ou empregados. Torna-se cada vez mais urgente desenvolver o aprendizado, tanto de adaptação quanto o de inovação, mediante um processo de aquisição, disseminação e compartilhamento de informações que compõem a base da Pesquisa de Clima Organizacional.

Diferente da opinião de Coda (1997), Salanova (2010) argumenta que, durante anos, a satisfação dos funcionários tem sido uma área-chave de pesquisa entre psicólogos organizacionais e industriais. Primeiro, a perspectiva humanitária de que pessoas merecem ser tratadas com adequação e respeito. A satisfação no trabalho é o reflexo de um bom tratamento. Também pode ser considerado um indicador de bem-estar emocional ou saúde psicológica. Segundo, a perspectiva utilitária de que a satisfação no trabalho pode conduzir o funcionário a um comportamento que afete funcionalmente a organização. Além disso, a satisfação no trabalho pode ser um reflexo do funcionamento da organização. Diferenças entre unidades organizacionais na satisfação do trabalho podem ser o diagnóstico de pontos de problemas em potencial. Cada reação é suficiente para justificar a preocupação com a satisfação no trabalho. Combinados eles explicam e justificam a atenção que é investida nesse importante variável. Gerentes em várias organizações compartilham as preocupações das pesquisas em relação à satisfação dos empregados no trabalho. A avaliação da satisfação no trabalho é uma atividade comum em muitas organizações onde a gerência sente que o bem-estar do empregado é importante. (Spector, 1997 apud Salanova, 2010).

Algumas pessoas gostam de trabalhar e consideram o trabalho uma importante parte de suas vidas. Outras, por outro lado, concebem o trabalho como algo desagradável e trabalham somente porque precisam. A satisfação no trabalho diz o quanto as pessoas apreciam seu trabalho e é o maior campo de estudo do comportamento organizacional. É importante conhecer o nível de satisfação no trabalho por muitas razões e os resultados do estudo da satisfação no trabalho

afetam tanto os trabalhadores quanto a organização. Do ponto de vista dos trabalhadores é óbvio que as pessoas gostam de ser bem tratadas. Se os trabalhadores se sentem respeitados e satisfeitos no trabalho isso pode ser um reflexo do bom tratamento. Do ponto de vista da organização, uma boa satisfação no trabalho pode conduzir ao melhor desempenho dos trabalhadores, o que influencia os resultados da companhia. A satisfação dos funcionários é geralmente considerada como o desencadeador da retenção e produtividade do funcionário. Colaboradores satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, capacidade de resposta, qualidade e atendimento ao cliente. (Kaplan 1996 apud Salanova 2010).

Para Armsrong (2006 apud Salanova, 2010), o nível de satisfação no trabalho é sensível a fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos - a qualidade da supervisão, relacionamentos sociais com o grupo de trabalho e o grau em que os indivíduos obtêm sucesso ou falhas no seu trabalho. Acredita-se que seja mais provável que o comportamento benéfico ao sucesso da empresa se manifeste quando os funcionários estão bem motivados e sentem-se comprometidos com a organização, e quando o trabalho lhes fornece um alto nível de satisfação. A pesquisa mostrou que os fatores-chave que afetam a satisfação no trabalho são as oportunidades de carreira, a influência no trabalho, o trabalho em equipe e o desafio no trabalho.

Zanelli (2004) reporta que na literatura dos anos 90, a teoria da equidade extrapolou as fronteiras da motivação no trabalho e serviu de base para a pesquisa das relações maritais e do comportamento do consumidor. O contrário aconteceu com a teoria do estabelecimento de metas, que se consolidou no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Estabelecer metas parece ser o caminho mais seguro para motivar pessoas no trabalho. O avanço na pesquisa ocorreu especialmente no detalhamento dos tipos de feedback que geram maior impacto. O feedback de resultado diz apenas se a pessoa foi bem ou malsucedida, ao passo que o feedback de processo mostra-se preferível por oferecer orientação à pessoa sobre o que ela deverá mudar, segundo Zanelli (2004).

O *boom* das pesquisas sobre a teoria da avaliação cognitiva ocorreu na década de 70 e no início da década de 80. A novidade na década seguinte foi que a pesquisa da teoria começou a integrar medidas individuais com variáveis

contextuais, o que pode vir a ser útil para distinguir entre níveis de motivação iniciais e mudanças nos níveis motivacionais decorrentes da variação de contextos de trabalho.

Durante a década de 90, Ambrose e Kulik (1999 apud Zanelli 2004) constataram o interesse de pesquisadores e profissionais no desenho de trabalho, especialmente na teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham. Uma das conclusões foi que a motivação no trabalho depende da interdependência de tarefas e do valor elevado atribuído a cada uma delas isoladamente, dedução apresentada anteriormente por Vroom (1995). A criatividade diz respeito às possibilidades de se fazer novas combinações e associações, segundo Fernandes (1998 apud Zanelli 2004), e a relação com desse conceito com a motivação revela-se quando se leva em conta a posição dos interacionistas, entre eles Gardner (1996 apud Zanelli 2004) e Amabile (1983 apud Zanelli 2004), para os quais a criatividade é consequência da articulação entre aspectos emocionais, motivacionais e sociais.

Zanelli (2004) também ressalta que as mudanças significativas nas organizações repercutiram na valorização dos grupos e equipes de trabalho, o que contribuiu para que os pesquisadores se interessassem em compreender os processos motivacionais grupais. A ênfase na década de 90 incidiu sobre o desenho do trabalho e o estabelecimento de metas individuais e grupais. Os aspectos mais significativos dizem respeito à interdependência entre as tarefas e ao estabelecimento de metas diferenciadas para cada estágio do ciclo de vida dos grupos. Logo, promover a motivação grupal requer a formulação de metas para o grupo e o redesenho do trabalho com tarefas independentes, pois as metas grupais favorecem a colaboração.

Embora algumas teorias motivacionais tradicionais tenham recebido considerável suporte empírico, não houve mudança significativa no entendimento da motivação no trabalho ao longo da década de 90. No Brasil, é possível observar dois movimentos: um voltado para a delimitação conceitual e classificação das teorias da motivação, e outro para a pesquisa empírica. Quando o foco concentra-se na delimitação conceitual observa-se a preocupação em definir claramente o que seja motivação e em diferenciá-la de outros processos psicológicos. O segundo movimento trata da tendência dos pesquisadores brasileiros de abordar a motivação pela perspectiva cognitiva, com destaque para a teoria da expectativa de Vroom e a

utilização de métodos quantitativos e escalas para mensuração do fenômeno.

### 2.3.1 Limites das teorias da motivação

Para Zanelli (2004), a compreensão e a aplicação das teorias motivacionais em geral não são soluções para todos os problemas organizacionais referentes à satisfação, produtividade e comprometimento no trabalho. Em geral, essas teorias apresentam limitações que levam a duas questões: são necessários mais estudos para avaliar a validade das teorias e é preciso que os dirigentes escolham métodos e técnicas de pesquisa que permitam diagnosticar as variáveis presentes no contexto laboral que de fato motivam os trabalhadores na realização das tarefas organizacionais. Os estudos das teorias motivacionais podem fornecer importantes subsídios para a implementação de intervenções efetivas com o intuito de incrementar a motivação no trabalho. As limitações metodológicas têm dificultado a obtenção de resultados que possam ser considerados confiáveis, e mensurar os princípios que norteiam a construção de cada uma das teorias pode ser considerada a limitação mais evidente. Dentro dessa abordagem, Maslow (1943, 2000) afirma que os relatos dos trabalhadores a respeito de suas necessidades nem sempre são confiáveis, pois muitas vezes eles não têm clareza sobre quais delas estão orientando a sua conduta.

Ao enfatizarem as necessidades humanas, as teorias de conteúdo como a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg e Teoria ERC de Alderfer atribuem uma conotação simplificada à motivação no trabalho.

Zanelli (2004) aponta o fato de que a concepção da necessidade de integração de diferentes teorias parece demonstrar a tendência de os teóricos perceberem as diferentes circunstâncias que acompanham o fenômeno da motivação.

### 2.3.2 Principais fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho

Para Zanelli (2004), a relação entre motivação e desempenho se circunscrita a partir de fatores que se colocam como fontes de mediação no trabalho. A identificação de tais fatores e a compreensão das influências exercidas mutuamente na interação entre os conceitos de motivação e de desempenho no trabalho são consideradas relevantes à obtenção de níveis considerados condizentes de satisfação, qualidade e produtividade na realização de tarefas nas organizações. Dessa forma, o alcance dos objetivos organizacionais se encontra diretamente ligado ao desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional, fator considerado válido tanto para organizações públicas, quanto para organizações de natureza privada, nas quais a performance rebaixada em níveis intensos pode implicar inadimplência.

Na atualidade, o primeiro interesse da esfera social é que as organizações tenham um desempenho que venha ao encontro das necessidades e expectativas daqueles que serão beneficiados pelos produtos gerados ou serviços prestados. A alta performance pressupõe que a força de trabalho apresente níveis desejáveis de disposição para a realização de variadas tarefas nas organizações, sofrendo influência de fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho:

- a. Significado que o trabalho realizado possui para quem o executa: um trabalho atraente e desafiador motiva as pessoas. Como foco da motivação: atribuir tarefas e trabalhos estimulantes que tenham importância para as pessoas.
- b. Sistema de recompensas e punições vigente nas organizações: a modalidade de recompensa repercute na motivação e a punição evita comportamentos indesejáveis para a organização. Como foco da motivação: adotar sistemas de recompensas simbólicas e materiais e evitar punições demasiadas que ditam apenas o que não deve ser feito, mas auxiliam pouco a orientar condutas desejáveis.
- c. Estilo gerencial e qualidade do ambiente psicossocial de trabalho: as pessoas desejam ampliar seu poder de decisão no trabalho; concepções negativas sobre o homem prejudicam a qualidade das relações interpessoais e interferem no estilo de gerenciamento. Como foco da motivação: adotar políticas de participação e oferecer treinamento gerencial, para atingir indiretamente o trabalhador.

- d. Convergência entre os valores pessoais e organizacionais: eleva o comprometimento e o envolvimento com a organização. Como foco da motivação: adotar políticas que estimulem a adesão a valores organizacionais centrados no trabalho e nas relações humanas.

## 2.4 Estrutura motivacional de dirigentes

Hesketh (1977) destaca três necessidades sociais: n-Realização, n-Poder e n-Afiliação, nas quais a necessidade de realização governa a orientação do indivíduo para as tarefas que executa na organização. As necessidades de afiliação e de poder gerem as relações interpessoais do indivíduo. Ele afirma também que o clima da organização modela o comportamento do grupo em relação à amizade, poder ou realização. Diversos estudos têm demonstrado que gerentes altamente motivados em uma direção mostram padrões de comportamento característicos.

### Necessidade de Poder (nPod)

Nessa necessidade social, muitos gerentes têm uma grande ânsia de poder. O dirigente da companhia em crescimento, além de exibir alta necessidade de poder, também apresentava alta necessidade de realização e se preocupava em permitir que os membros da organização satisfizessem suas próprias necessidades de realização, introduzindo melhorias e tomando decisões por si próprios. Por outro lado, a companhia estagnada, apesar de um capital muito bom e mercado favorável, estava sempre tumultuada e possuía uma alta taxa de rotatividade de colaboradores, principalmente de executivos. A alta de necessidade de poder do presidente somava-se a valores autoritários, levando-o a tomar decisões sozinho, sem deixar espaço para opiniões dos funcionários. Os gerentes da companhia dinâmica possuíam uma necessidade de realização mais alta do que os gerentes da companhia estagnada, que tendia a ser mais preocupada com necessidade de poder e obediência do que com responsabilidade e tomadas de decisão individuais. Wainer e Rubin (1969 apud Hesketh 1977) observam que os resultados mostraram que um gerente precisa de grau razoavelmente elevado de necessidade de poder a fim de que possa atuar como líder.

### Necessidade de Afiliação (nAfi)

Segundo Kolb e Boyatzis (1970 apud Hesketh 1977), pessoas com alta necessidade de afiliação são vistas como indivíduos que ajudam de forma incompetente, provavelmente porque temem perturbar boas relações com o uso da confrontação e uma atitude direta. É importante uma certa preocupação com afiliação para permitir o entendimento das necessidades dos outros e para facilitar a criação de um ambiente em que se leve em consideração tais necessidades. Comunicar-se com as pessoas de modo caloroso e amigável possui real relevância para a realização dos objetivos organizacionais. Dessa forma, Hesketh (1977) conclui que quando as pessoas podem colaborar e comunicar-se na realização da tarefa a cumprir, o clima organizacional melhora muito.

#### Necessidade de Realização (nRea)

A pessoa com necessidade de realização alta “quer ter responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso, gosta de assumir riscos calculados e gosta de situações nas quais ela recebe feedback imediato e objetivo sobre como está indo” (Hesketh, 1977). Ela será orientada para a tarefa, mas o tipo de clima que cria na organização será mais saudável se a sua alta necessidade de realização for balanceada por necessidades moderadas de poder e afiliação e se ela se dedicar a construir uma organização orientada para a realização, for capaz de tomar responsabilidades e de assumir riscos calculados, e apreciar saber como está evoluindo.

## 2.5 Planejamento organizacional e controle motivacional

Hesketh (1977) constata a interação das seguintes variáveis que a organização deve considerar ao escolher um sistema gerencial e uma estrutura organizacional:

- as pessoas da organização, suas habilidades e motivação;
- as tarefas da organização e o tipo de comportamento necessário à realização dessas tarefas de modo mais eficaz;
- o ambiente externo da organização e as demandas relacionadas à criatividade,

flexibilidade, qualidade etc;

- o clima da organização tal como é determinado pelos estilos de liderança da gerência e a estrutura da organização.

Hesketh (1977) expõe que o objetivo do planejamento da organização é combinar as pessoas com tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades, e criar tarefas que superem demandas ambientais e oportunidades. A variável mais manipulável das quatro é o clima organizacional, podendo servir como instrumento da gestão para integrar a motivação individual aos objetivos e às tarefas da organização.

Hesketh (1977) conclui, então, que o clima organizacional também pode moldar o comportamento para afiliação, poder ou realização. Por intermédio de seus comportamentos e dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

No próximo capítulo serão abordados o processo de liderança e seus fatores de influência dentro da organização, e a contribuição da filosofia humanista no contexto de autoconhecimento no que se refere à apresentação das abordagens em liderança.

## Capítulo 3 – Liderança

Este capítulo apresenta o contexto da liderança, suas abordagens e as teorias de liderança que contribuem no processo de autoconhecimento.

### 3.1 O Contexto da liderança

Observa-se que nas diversas culturas ao redor do mundo a liderança existe entre todas as pessoas; embora sua forma de expressão afine-se a culturas ou convicções diferentes, ela se faz presente no inconsciente coletivo (Asanome, 2001).

Entre os traços de personalidade desejáveis no líder, pode-se citar: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, tolerância, amabilidade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança, perspicácia, habilidades humanas (por exemplo, conhecimento e determinação), que são transferíveis de uma situação para outra e são essenciais para uma liderança eficaz (Hersey & Blanchard, 1986 apud Asanome, 2001).

A liderança é uma ferramenta essencial dentro de uma organização que depende de comando, de subordinados e das condições em que ela ocorre. Um líder tem a capacidade de influenciar os outros a alcançar objetivos importantes para eles e para a organização. Dessa forma, um bom líder necessita conhecer a organização e os funcionários e saber como eles se relacionam. A teoria administrativa demonstra que a Escola Clássica não teve preocupação com a liderança e suas implicações. Por outro lado, na Escola das Relações Humanas verifica-se a influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas, mas somente após os estudos da Escola Comportamentalista o funcionário passou finalmente a ser reconhecido e valorizado nas organizações. Uma pesquisa desenvolvida por BENNIS (1996 apud Calvosa, 2005, p. 32) sobre o comportamento de líderes afirma que “[...] a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida”. Ele ainda assegura que “[...] o século XXI necessitará de uma nova geração de líderes e não de gerentes”. Garante que “[...] os líderes conquistam o contexto, ao contrário dos gerentes que se rendem às condições”. No ambiente de trabalho, ou mesmo no âmbito pessoal, algumas pessoas conseguem se tornar líderes e outras não. Algumas pessoas desenvolvem a liderança em decorrência de suas experiências; outros já nascem com a capacidade e habilidade de persuadir e

convencer os outros. De acordo com GARDNER (1990, p. 17 apud Carmignan, 2009), “[...] liderança é o processo de persuasão, pelo qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a se dedicar a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores”. O líder, para se destacar na equipe, precisa ser inovador, original, concentrado nas pessoas, inspirar confiança, ter uma perspectiva a médio e longo prazo, ter opinião própria, saber contestar, decidir e escolher a melhor decisão.

HUNTER (2004, p. 25) trata a liderança como “[...] habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” e como algo que pode ser aprendido e desenvolvido ao longo da vida do indivíduo. Sinaliza a diferença entre poder e autoridade (2004, p. 26): “Poder: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” e “Autoridade: a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”, concluindo que a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos. O referido autor (2004, p. 51) defende também que: “[...] um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. De novo, para liderar você deve servir” e que o líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser. HUNTER (2004, p. 70) propõe um modelo de liderança que:

“[...] começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento [...] E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes.” (HUNTER, 2004, p. 70)

Para Hunter (2004), o líder é o responsável pelo ambiente reinante e tem o poder de determinar o comportamento de seus supervisores, ou seja, de fornecer o ambiente certo que leve as pessoas a se analisarem para poder fazer suas escolhas, mudar e crescer. Reforça também que liderança e amor estão ligados ao caráter da pessoa e que as qualidades construtoras do caráter são: paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Hunter afirma que se deve desenvolver e amadurecer essas qualidades para se tornar um líder de sucesso, que vence no teste do tempo.

Para LIMBERGER (2007), “liderança não é uma questão de cargo nem de função. É uma questão de relacionamento, credibilidade e do que o líder faz”. Para tanto, ele tem que se “comportar sem discrepância em relação àquilo às suas ideias. Eles desmistificam também a ideia do líder como super-herói”. E o autor prossegue: “Não é a ausência de potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 388-389 apud Limberger 2007).

LIMBERGER et al (2007) mostraram certos padrões comuns de ação que permitiram identificar as cinco regras ou princípios básicos da liderança exemplar:

“os líderes apontam o caminho que deve ser seguido pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento; inspiram uma visão compartilhada em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro; desafiam o estabelecido, incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio; permitem que os outros ajam, capacitando as pessoas para a ação, estimulando a colaboração e desenvolvendo confiança; encorajam o coração de seus seguidores para que eles perseverem no enfrentamento dos obstáculos e desafios do dia-a-dia.” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 42 apud Limberger 2007)

O conjunto de comportamentos que servem de base para que se aprenda a liderar, ao que os autores designam "Os Dez Compromissos da Liderança", são: descobrir sua voz, esclarecendo seus valores pessoais; dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados; antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras; envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas; buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar; experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros; fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança; fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade; reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais; celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade. Para esses autores, a liderança não é uma questão de cargo nem de função. É uma questão que se refere a relacionamento, credibilidade e ao que o líder faz. Para tanto, ele tem de se comportar sem discrepância em relação àquilo às suas ideias. Eles desmistificam também a ideia do líder como super-herói. Segundo atestam, em mais de 20 anos de pesquisa, eles tiveram a sorte de ter escutado e lido as histórias de pessoas comuns que levaram outras a realizar coisas extraordinárias. E existem milhões de outras. Não é a ausência de

potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 388-389 apud Limberger 2007).

Nas organizações interpõem-se e coexistem relações de poder e de autoridade, afirmam Bowditch e Buono, (2004 apud Gallo, 2010). Diferenciando-se estes fenômenos, tem-se o poder como a capacidade de influenciar resultados, podendo ser legítimo desde que sancionado formalmente ou informalmente pela organização. E a autoridade está relacionada à situação para a qual uma pessoa ou grupo recebeu formalmente uma posição de liderança. Alegam ainda que, poder e autoridade estão diretamente vinculados à liderança.

Poder é um termo de difícil conceituação, segundo Gallo (2010). De acordo com Araújo (2006 apud Gallo 2010), isto se deve à possibilidade de se entender o poder sob dois enfoques: o “poder sobre”, que segue os preceitos de Maquiavel e o “poder para fazer” que consiste em um status. Algumas definições de poder são extremamente rigorosas em seu aspecto metodológico, a ponto de viabilizarem a mensuração desse fenômeno, mas, ao mesmo tempo, extremamente superficiais e tímidas em seu alcance; outras, ao contrário, sugerem uma definição mais abrangente, mas nunca se sabe exatamente como operacionalizá-las.

Numa abordagem mais simples para se conceituar poder, utilizam-se as palavras de DUBRIN (2006 apud Gallo 2010): “Poder é o potencial, ou a habilidade, de influenciar decisões e controlar recursos”. O autor acrescenta que com frequência os líderes têm poder em decorrência da autoridade conferida por sua posição. Desta forma, reveste-se de importância o entendimento desse fenômeno. Autoridade é, segundo LACOMBE apud Gallo (2010), “a capacidade ou poder de alguém para tomar decisões e agir para implementá-las”. Como também concorda Robbins (2004 apud Gallo 2010), a autoridade se refere aos direitos inerentes a uma posição. Já, de acordo com Heifetz apud Bergamini (2006) e Zaleznik apud Soto (2005) ideia denota confronto e conflito entre liderança e autoridade. A liderança efetiva, antes de qualquer coisa supõe poder, constituindo assim uma chave importante para a análise de que, nas pequenas empresas, quem tem o poder geralmente é o empresário (dono da empresa).

Para Gallo (2010), na maioria das vezes, a pessoa que tem o maior grau de informação e conhecimento é que tem o poder nas médias ou grandes empresas. A responsabilidade de tomada de decisões são detidas e consumadas por quem

realmente possui informações atuais e abrangentes, ou seja, existem pessoas com capacidade de se relacionar ou de orientar outras pessoas independentemente da posição hierárquica assumida, por meio da influência de seus interesses e desejos.

De acordo com Robbins (2004 apud Gallo 2010), o verdadeiro líder utiliza o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, e o poder é um recurso para facilitar as conquistas. Araújo (2006 apud Gallo 2010) também expõe a relação poder e liderança, dizendo que ambos estão fortemente relacionados, mais do que isso, considera liderança poder.

### 3.2 Definições de Estilos de Liderança

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”, (Prentice, W.H.C.). “Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”, (George R. Terry). “A liderança, é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas” (D. Goleman). Para KOTTER (2002 apud Calvosa, 2005), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a fatores como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas. A liderança, vista como processo, geralmente é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar ideias novas e implementá-las, assim como, à elaboração de estratégias, à competência para fazer com que as pessoas estejam dispostas a seguir, para motivar e inspirar as pessoas a fim de que a referida visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Também é associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam com que as coisas aconteçam.

COVEY (2003 apud Calvosa, 2005), complementa que liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passem a ver isso em si mesmas, e segundo BENNIS (1996 apud Calvosa, 2005), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Darós (2010) postula que a liderança possui significativa importância dentro da organização, pois as empresas são constituídas basicamente por grupos de pessoas que precisam ser lideradas em seus esforços individuais para que os objetivos e as metas sejam alcançados. Aqueles que usam seus recursos pessoais na coordenação de outras pessoas estão sendo cada vez mais valorizados (BRASIL, 2006 apud Darós, 2010). Cabe dizer que todo grupo, quer familiar, social ou empresarial necessita de um líder e, [...] líder é aquele que exerce influência sobre outros. Esta definição implica a ideia de que poucos indivíduos influenciam os demais membros do grupo. A liderança seria, então, a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais, de planejar, organizar a ação, e de suscitar colaboração (AGUIAR, 1981, p. 166 apud Darós, 2010). O sucesso do líder está relacionado com a sua capacidade de se comunicar com outros; esse método engloba a utilização sistemática de símbolos para transmitir informação e alcançar entendimento sobre uma situação. O comunicador tem o objetivo de repassar uma mensagem para alguma outra pessoa, de maneira que essa mensagem seja recebida da forma pretendida, sem alterações (TREVIZAN et al, 1998 apud Darós, 2010). O líder não usa a autoridade para influenciar os demais membros de um grupo, sua influência não tem origem em sua posição na hierarquia. O ocupante de uma posição de direção coordena seus subordinados, e estes aceitam sua dominação, porque ela é legitimada pelas normas da organização, e porque sua rejeição poderia ocasionar punições ou até mesmo o desligamento do grupo organizacional. (BRASIL, 2006 apud AGUIAR, 1981, p. 166-167) Conforme Mattos (1999 apud Darós, 2010), o verdadeiro líder tem um carisma especial que atrai naturalmente a simpatia e a boa vontade das pessoas, sem que seja necessário muito esforço. Ainda conforme o autor (1999, p. 35): Se você já nasceu líder, ótimo. Utilize o dom. Aprimore-se. Se não foi afortunado, utilize-se de outras ferramentas. Se você não tiver carisma, mas mesmo assim, por dever de ofício, tiver de exercer a liderança, exerça-a. Chame seus subordinados, explique-lhes que o objetivo é comum a todos, que a empresa ou chefe, dependem do comprometimento de cada

um deles. Mostre-lhes o que se espera de cada elemento da equipe que vocês formam, bem como a importância de cada um deles dentro do processo do trabalho que a empresa desenvolve. O líder é aquele que, além de motivar, sabe comandar, sabe dar o exemplo agindo com retidão e coerência. Conforme Gil (2001 apud Darós, 2010), a partir do momento em que estudiosos de liderança passaram a acreditar que o fato de ser líder dependia do treinamento recebido, que possibilitava exercer tal função, buscou-se definir quais eram os estilos de liderança. Ainda segundo o autor, os pontos decisivos para determinar os estilos de liderança foram: a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas. A primeira defendia o interesse pelo trabalho e a segunda frisava o interesse pelas pessoas. A partir daí houve o reconhecimento de dois estilos de liderança: um orientado para a tarefa, caracterizando o líder autoritário e outro para as relações humanas, que descrevia o líder democrático. Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados sejam importantes e está atento à individualidade e necessidades pessoais deles. Já um líder orientado para a produção destaca a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2001, p. 222 apud Darós, 2010). Gil (2008) ainda afirma que entre os dois estilos de liderança existem diversos estilos de comportamento do líder. “Os gerentes mais bem-sucedidos são aqueles que combinam de forma relativamente elevada ambas as dimensões, embora conferindo maior ênfase à consideração pelas pessoas” (GIL, 2001, p. 223 apud Darós, 2010). Wagner III e Hollenbeck (2003 apud Darós, 2010), de acordo com a forma como os líderes tomavam suas decisões e o resultado que isso gerava nos índices de produtividade e satisfação geral dos funcionários, definiram três estilos diferentes de decisões: autoritário, democrático e liberal. “Os líderes autoritários tomam praticamente todas as decisões por si mesmos. O líder democrático trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões. O líder liberal deixa que o grupo por si só faça o que quiser” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p. 248 apud Darós, 2010). Gil (2008, p. 224) destaca cinco estilos de liderança:

- a) Empobrecido: pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção. Esse estilo também pode ser chamado de *laissez-faire*, pois o líder abdica de seu papel de liderança;

- b) Clube de campo: muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção;
- c) Autoritário: muita preocupação com a produção e pouca preocupação com as pessoas;
- d) Democrático: muita preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção;
- e) Meio-termo: preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas.

Segundo WAGNER III e Hollenbeck (apud Darós, 2010) entre as inúmeras teorias a respeito das características de uma boa liderança, distingue-se a liderança carismática que dá ênfase à habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de organização. Os líderes carismáticos, ou, como às vezes são chamados, os líderes transformacionais, despertam a consciência de seus seguidores para a importância das metas do grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendam seus interesses pessoais. Eles também “aumentam as apostas” de desempenho organizacional convencendo os subordinados da importância da visão do líder e dos perigos de não se adotar essa visão (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p. 246)

### 3.3 Abordagens em Liderança

MONTANA e CHARNOV (2003, p. 242 apud Carmignan, 2009) falam de duas dimensões: a formal e a informal. Os líderes formais são “[...] aqueles a quem oficialmente se atribuem responsabilidades de liderança dentro da organização”; os líderes informais são “[...] aqueles que não recebem oficialmente atribuições de liderança dentro da organização, mas que de fato exercem a função de liderança”. Uns e outros desempenham papel relevante no sucesso da organização.

Segundo Tichy (1999 apud Carmignan, 2009), a capacidade de desenvolver a liderança nas pessoas requer três pontos fundamentais. O primeiro, é que haja um ponto de vista que se possa ensinar. A pessoa que pretenda ser líder deve saber falar de maneira clara e convincente sobre o que é a organização. Precisa conhecer

produtos e serviços, canais de distribuição, clientes e crescimento. Deve aliar todos esses fatores à sua própria energia emocional e empenho. O segundo ponto é a história da organização. Toda história se baseia em 'quem somos' e para 'aonde vamos'. Os líderes empresariais usam o poder da narração para incentivar a equipe por meio de exemplos para atrair a atenção e motivar todos os outros. Os líderes de organizações vitoriosas aplicam ideias, valores, energia emocional e empenho para desenvolver os futuros líderes em toda a empresa. Eles combinam um ponto de vista que possa ser ensinado com um enfoque especial e um papel pessoal no desenvolvimento de outros. Enfim, e em terceiro lugar, uma metodologia bem definida, com a qual os bons e grandes líderes aprendem quanto ensinam a toda a equipe. Para ensinar ou passar informações é preciso ter confiança para ser acessível aos outros e por eles influenciável. É importante compartilhar erros e dúvidas, bem como realizações. O líder é a pessoa que sempre está à frente dos demais integrantes da equipe, seja no que concerne à forma de realizar suas atividades e tarefas, ou à resolução dos problemas e obstáculos que surgem no ambiente de trabalho. De acordo com Montana e Charnov (2003 apud Carmignan, 2009), o líder, independentemente de suas qualidades, é responsável pelo desempenho do grupo, e, deste modo, deve possuir as características apresentadas na figura 1.

Figura 1 - Componente das características do líder Fonte: Maximiano (2008, p. 280)



LACOMBE e HEILBORN (2003 apud Carmignan, 2009) apresentam quatro responsabilidades básicas de um líder frente à equipe.

- O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. Ele procura fazer entender a todas as pessoas à sua volta que não é o seu objetivo que deve ser realizado, mas o do grupo, sendo preciso que todos tenham um propósito comum.

- O líder deve comunicar a nova visão. A característica necessária é saber comunicar-se, pois ele deve conseguir passar a mensagem a todos. Todos devem entender qual o propósito a ser alcançado e todos devem estar motivados para o mesmo objetivo.

- O líder precisa criar confiança por meio de seu posicionamento. Deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem, pois os liderados devem saber qual a posição do líder em relação à organização e como ele se posiciona em relação ao ambiente.

- Líderes são aprendizes perpétuos. O aprendizado constante é a fonte de energia que mantém a liderança presente, desenvolve o entendimento e faz surgir novas ideias e desafios no grupo. A liderança nas organizações vem merecendo maior atenção no contexto organizacional. Assim, são necessários e surgem líderes nos mais diversos segmentos de atuação das organizações, seja nos serviços, indústrias, organizações do terceiro setor, ou em unidades de informação.

Segundo KOTTER (2002 apud Calvosa, 2005), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. “O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir ideias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas”, acrescenta. COVEY (2003 apud Calvosa, 2005) esclarece: “Quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros, interpreta as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência”.

Com o intuito de contribuir para que os indivíduos passassem a se conhecer melhor, diversas teorias foram lançadas, desmistificando fantasias e auxiliando o processo de autoconhecimento: O Grid Gerencial de Blake e Mouton, Os quatro sistemas de Likert, A Teoria 3D de Reddin, a Liderança situacional de Hersey e Blanchard, o Perfil de Águia de Maccoby e Os quatro estilos LIFO como será exposto a seguir.

### 3.3.1 O Grid Gerencial de Blake e Mouton

O Grid Gerencial leva em conta dois parâmetros importantes dentro da situação de trabalho. O primeiro fator refere-se à orientação pessoal para produção, ou seja, aquelas atitudes assumidas pelas pessoas mediante um esforço realizado, tendo em vista os objetivos a serem alcançados. O segundo fator diz respeito à orientação, que consiste no grau de compromisso assumido com os demais no âmbito do relacionamento social. Para os autores, esses dois fatores estão em contínua interação e são graficamente representados por sua disposição ao longo de dois eixos:

“O eixo horizontal representa a orientação para produção, enquanto o eixo vertical representa a orientação para pessoas [...] No canto esquerdo inferior do Grid está o estilo 1,1. Ele configura uma orientação mínima com relação a ambas as variáveis [...] No canto esquerdo superior do Grid está o estilo 1,9. Neste caso, teremos um mínimo de orientação para produção, mas um máximo de orientação para pessoas [...] No canto direito inferior, temos o ponto 9,1. Este estilo é caracterizado por uma preocupação máxima pela produção e mínima pelos aspectos humanos. No canto direito superior está situado o estilo 9,9, onde ambas as orientações – para pessoas e para produção – atingem o máximo. No centro temos o estilo 5,5, que se situa no ‘meio do caminho’ ou, em outras palavras, numa posição intermediária entre ambas as orientações.” (BLAKE e MOUTON apud BERGAMINI, 1990, p. 54).

### 3.3.2 Os quatro sistemas de Likert

Rensis Likert apud Bergamini (1990), pesquisador de estilos comportamentais, admite dois grandes grupos de atitudes que exprimem comportamento autoritário e participativo, originando os quatro sistemas: Rígido, Benevolente, Deliberativo e Grupal. O autor considera várias situações: a natureza das forças motivacionais, a natureza do processo de comunicação, a natureza do sistema de metas e diretrizes, a natureza dos processos de controle e as características do desempenho em si. E complementa: “de todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é o mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenhe suas atividades”. Com isso,

dá-se oportunidade para as pessoas opinarem livremente e participarem ativamente, obtendo-se assim maior probabilidade de um clima de produtividade generalizada por toda a organização.

### 3.3.3 A Teoria 3D de Reddin

Criador da Teoria 3D, William J. Reddin apud Bergamini (1990), descreve os estilos comportamentais seguindo dois parâmetros de orientação: para tarefas na linha da abscissa e orientação para relações nas ordenadas, levando-o a criar quatro estilos básicos: o Separado, com fraca orientação tanto para tarefas como para relações; o Relacionado, com fraca orientação para tarefas, mas orientação máxima para relacionamentos; o Dedicado, com fraca orientação para relacionamento e alta orientação para tarefas e, finalmente, o tipo Integrado, que possui orientação máxima, tanto para tarefas como para relacionamento.

Conforme a descrição do autor, os oito estilos são caracterizados da seguinte maneira:

**Executivo:** alta orientação para tarefa e alta orientação para relações; percebido como uma boa força motivadora e um gerente que estabelece altos padrões; trata cada um de forma diferente e prefere dirigir por meio de equipes.

**Transigente:** alta orientação para tarefa e alta orientação para relações; percebido como um débil tomador de decisões, como alguém muito influenciado pela pressão.

**Autocrata benevolente:** alta orientação para tarefa e baixa orientação para relações; percebido como alguém que sabe o que deseja e como conseguir aquilo que deseja, sem criar ressentimento.

**Autocrata:** alta orientação para tarefa e baixa orientação para relações; percebido como carente de confiança nos outros, desagradável e interessado unicamente na tarefa imediata.

**Promotor:** baixa orientação para tarefa e alta orientação para relações; percebido como detentor de confiança implícita nas pessoas.

**Missionário:** baixa orientação para tarefa e alta orientação para relações; percebido como basicamente interessado em harmonia.

Burocrata: baixa orientação para tarefa e alta orientação para relações; percebido como escrupuloso, interessado acima de tudo em regras e procedimentos.

Desertor: baixa orientação para tarefa e baixa orientação para relações; percebido como não comprometido e passivo ou negativo.

Para Likert, o gerente eficaz precisa ter três habilidades: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e gestão situacional. Sendo assim, a Teoria 3D tem sido utilizada com grande aplicabilidade no dia a dia da realidade empresarial, permitindo um diagnóstico fiel dos estilos dos participantes, tendo em vista o aumento da eficácia no posto de trabalho.

### 3.3.4 A Liderança situacional de Hersey e Blanchard

Também conhecida como Teoria do Ciclo Vital da Liderança, a liderança situacional de HERSEY e BLANCHARD apud Bergamini (1990) “reside no fato de que não se pode considerar que exista um estilo de liderança que possa ser considerado como o ‘melhor’ e que, portanto, possa ser indistintamente recomendável”. Essa teoria surgiu alicerçada em dois tipos de comportamento que estão na base do conceito de liderança: comportamento no trabalho e comportamento no relacionamento. O comportamento no trabalho é a parte em que o líder explica a cada subordinado o que deve fazer, quando e como. O comportamento no relacionamento é a parte em que um líder se envolve em atitudes de apoio emocional, comunicação, apoio e relacionamento pessoal.

HERSEY e BLANCHARD (2007 apud Gonçalves, 2011) valorizaram os membros do grupo, declarando que a liderança devia ser exercida utilizando-se diferentes estilos de liderança, dependendo dos membros. O modelo também apresentou uma nova perspectiva ao colocando em foco os aspectos comportamentais concernentes à liderança. Os modelos de liderança não abordavam o comportamento em questão, concentrando-se na filosofia de gestão e em atitudes/valores. Os dois autores argumentam que comportamento é muito mais flexível do que atitudes e valores. Eles afirmam que o comportamento pode ser

pensado de modo a se obter um ótimo resultado, em uma particular situação, e que a atitude e valores, que são internos, são muito menos flexíveis. O estilo de liderança que um gerente deve utilizar para influenciar um indivíduo ou equipe vai depender do nível de maturidade destes últimos. Maturidade pode ser definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. As relações entre nível de maturidade e respectivo estilo de liderança a ser adotado podem ser resumidas como no Quadro 1. A liderança situacional tem orientado os gerentes na adoção de estilos mais compatíveis com as decisões, para efeito de influência. É uma tentativa para adaptar um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas. A ideia geral é que um tipo de liderança será eficaz em uma situação, mas um tipo diferente de liderança poderá ser mais eficaz em outra. Historicamente, teorias de liderança situacional são demasiadamente abstratas em sua aplicação a situações específicas. No entanto, o conceito mantém considerável apelo intuitivo (SIMS JUNIOR; FARAJ; YUN, 2008). Em função disso, abordar liderança de gerentes de projetos tendo como base o modelo de Hersey e Blanchard se torna importante, por ele não mirar apenas um tipo de comportamento, considerando-se o fato de que os comportamentos dos liderados variam, o que acarreta a necessidade de mudanças também por parte do líder. Além disso, trata-se de uma abordagem bastante conhecida no que se refere a entendimento e aplicação, e o processo de atribuição de estilos adotado é mais objetivo em função da maturidade envolvida. Observa-se na prática um foco tradicional em alguns projetos, relacionado à execução das atividades, etapas do projeto, em que a orientação para tarefa pode ser ainda bastante explorada. Um exemplo de tal situação é o setor da construção. Muitos pesquisadores da indústria da construção têm explorado estilos de liderança sustentáveis para profissionais da área. Eles observaram que o modelo de liderança situacional tem sido amplamente utilizado, e em alguns estudos os gestores de projetos que ofereceram maior orientação para a tarefa no trato com seus funcionários tiveram melhor desempenho (TOOR; OFORI, 2008)

Quadro 1. Níveis de maturidade dos subordinados e estilos de liderança requeridos

Nível de maturidade	Estilo de liderança
M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões.
M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 - Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 - Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões.
M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição.	E4 - Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões.

Fonte: baseado em Hersey e Blanchard (2007 apud Gonçalves, 2011)

A liderança situacional de Hersey e Blanchard (2007 apud Gonçalves, 2011) continua muito popular entre profissionais, apesar das críticas acadêmicas, relacionadas à falta de debate teórico (AVERY; RYAN, 2001). Os profissionais não relataram dificuldades na avaliação dos níveis de maturidade dos seguidores. Em função da popularidade do modelo entre gestores, ele foi aplicado como meio para o estudo de liderança na indústria de transformação e de serviços em numerosos cenários (GROVER; WALKER, 2003), e países de todo o mundo (AVERY; RYAN, 2001; GALVÃO; SILVA, 2007; SILVERTHORNE; WANG, 2001). Os resultados da investigação sobre sua validade como teoria são mistos, com o modelo recebendo apoio parcial para a sua validade como uma teoria explicativa da liderança (FERNANDEZ; VECCHIO, 1997). Graeff argumenta que a atenção dada à liderança situacional, segundo Hersey e Blanchard (2007 apud Gonçalves, 2011), ainda é limitada, apesar de alguns estudos já fornecerem suporte ao modelo, se não completamente ao menos com relação a alguns níveis. Apesar disso, muitos gerentes consideram o modelo uma ferramenta de gerenciamento válida, porque provê uma estrutura para gerenciar pessoas, é relevante, útil, intuitivo e um jogo de senso comum. Sua popularidade deriva da simplicidade do modelo, de fácil uso e relevante para o papel do gerente.

Para Torrington (2004 apud Salanova 2010), a teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard é uma teoria contingencial. Hersey e Blanchard criaram esse modelo de liderança com base na idéia de que o estilo de liderança depende da prontidão ou maturidade dos trabalhadores. Maturidade não necessariamente significa idade, mas uma combinação da habilidade dos trabalhadores e a vontade para trabalhar. A maturidade dos trabalhadores reúne duas dimensões, a psicológica e a maturidade no trabalho. A psicológica refere-se à motivação internalizada dos

subordinados para realizar uma tarefa. A maturidade no trabalho, por outro lado, relaciona-se às habilidades dos subordinados, experiência e conhecimento para realizar uma tarefa sem supervisão direta de outros. O modelo é baseado na idéia de que líderes devem estar aptos a se adaptar a estilos diferentes de acordo com o nível de maturidade de cada trabalhador. Como o nível de maturidade muda, estilos de liderança diferentes são requeridos. O nível de habilidade mede a experiência, conhecimento e habilidades que a pessoa tem na tarefa que ele ou ela se propõe a fazer. Para Salanova (2010), o nível de vontade informa a extensão em que a pessoa possui motivação e compromisso ou autoconfiança para realizar certa tarefa. Após medir o nível de maturidade, o modelo sugere combinar o nível de maturidade com o comportamento dos líderes.

Hersey e Blanchard, segundo Salanova (2010), elaboraram seu modelo numa escala bidimensional. O comportamento é a ênfase do líder no próprio local de trabalho, ao dizer aos trabalhadores exatamente o que fazer, quanto e como fazer. O comportamento no relacionamento é o suporte que o líder fornece aos seus funcionários, a vontade de ouvir às ideias deles e a preocupação do líder pelo bem-estar deles. Existem quatro diferentes combinações desses comportamentos e eles formam o estilo de liderança apropriado para cada situação. Essas quatro combinações são chamadas de determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Se o nível de maturidade dos funcionários for alto, os funcionários estarão dispostos a executar as tarefas solicitadas.

### 3.3.5 Liderança situacional em gestão de projetos

Para Gonçalves (2011), é sabido que a liderança tem influência no desempenho humano, mas seu funcionamento e dimensões específicas não são precisamente definidos. A definição específica de liderança, contudo, não é importante, e sim interpretá-la dentro de um enquadramento teórico e específico para perceber que a liderança faz diferença. Apesar de algumas definições específicas, a maioria depende da orientação teórica considerada. Além da influência, a liderança tem sido definida tomando-se em consideração o processo grupal, a personalidade, o respeito, comportamentos específicos, a persuasão, o

poder, a conquista de metas, a interação, a diferenciação, o início da estrutura, e a combinações destes. Hersey e Blanchard (2007 apud Gonçalves, 2011) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma situação. Uma definição de liderança que capta a essência de suas características é a de Weathersby (1999 apud Gonçalves, 2011), para quem a liderança centra-se na criação de uma visão comum, significa motivar as pessoas a contribuir para a visão e encorajá-los a alinhar os seus próprios interesses com os da organização. Existem bases teóricas distintas para a liderança. Inicialmente, a teoria da liderança implicava alguns indivíduos que nasciam com determinadas características que lhes permitiam ser líderes, e era, conhecida como a teoria de traços de liderança, conforme Quadro 1 (MONTANA; CHARNOV, 2003 apud Gonçalves, 2011). Insatisfeitos com esta abordagem, pesquisadores mudaram a ênfase do indivíduo para o líder do grupo. A liderança passou a ter em conta o comportamento do líder e como este afetava e era afetado pelo grupo de seguidores (LUTHANS, 2005 apud Gonçalves, 2011). Além do líder e do grupo, o contexto começou a merecer maior atenção da teoria da liderança. O líder passou a ser visto como um produto dos tempos e da situação. Como fundamento teórico para a liderança, esta perspectiva teve muito prestígio histórico, servindo de base para teorias de liderança situacional, ou contingencial. A teoria situacional chamada de caminho-meta é uma tentativa de sintetizar conceitos motivacionais e de liderança. Essas teorias são conhecidas como as teorias de liderança tradicionais (BERGAMINI, 1999; KOUZES; POSNER, 2007 apud Gonçalves, 2011). É importante ressaltar que a abordagem situacional vem abrindo espaço também para uma nova perspectiva intitulada teoria ou escola neocarismática (Quadro 1). Os estudos sobre liderança têm na liderança transformacional um novo paradigma, pois na nova configuração mundial o nível de necessidade humana tem aumentado (ROBBINS, 2005; MULLER; TURNER, 2005; KEEGAN; HARTOG, 2004 apud Gonçalves, 2011). O líder, entretanto, deve ter o correto discernimento de saber quanto suporte ao relacionamento deve ser dado ao liderado, pois o foco no que deve ser feito, a tarefa a ser realizada sempre irá existir. E para facultar o desenvolvimento de um estilo de liderança transformacional faz-se necessário contar com liderados que saibam quais são suas atribuições básicas, cumpram-nas e possam, então, buscar novas formas desafiadoras de execução. Outras duas escolas consideradas foram as da inteligência emocional e da

competência, que consideravam, respectivamente, que a inteligência emocional tem maior impacto sobre o sucesso do líder, e que seria importante identificar as competências efetivas do líder (MULLER; TURNER, 2005 apud Gonçalves, 2011). A evolução dessas teorias pode ser visualizada no Quadro 1. Pensar no que caracteriza a liderança, quais aspectos significativos devem ser avaliados no líder, é algo complexo, pois estes muitas vezes são subjetivos, difíceis de ser medidos e difícil definir níveis adequados de atingimento. Dulewicz e Higgs (2003 apud Gonçalves, 2011) identificaram 15 competências que influenciam o desempenho da liderança, agrupadas em três tipos de competências, chamadas de intelectual (Intellectual Qualification), de gestão (Managerial Qualification) e emocional (Emotional Qualification).

No Quadro 2 vê-se cada grupo e suas competências. A competência intelectual (QI) seria responsável por 27% do desempenho da liderança, a gerencial (MQ), por 16%, e a emocional (EQ), por 36%. Competência emocional seria a mais significativa, embora as outras duas sejam importantes também. Goleman, Boyatzis e Mckee (2003 Gonçalves, 2011), por sua vez, identificam 19 competências de liderança agrupadas em quatro dimensões:

- Competências pessoais.
  1. Autoconhecimento;
  2. Autogestão.
- Competências sociais.
  3. Consciência social;
  4. Relacionamento gerencial.

Ao se abordar o tema liderança, muitas vertentes podem ser consideradas, relacionadas às habilidades que os líderes devem demonstrar, ou ao estilo que o líder pode adotar em função do foco dado às suas atividades (mais nos processos ou mais nas pessoas envolvidas). Também pode se dar ênfase ao papel do liderado, ao que se espera dele e a como ele se posiciona em relação a isso. Todas essas possibilidades vão atuar dentro de um ambiente, ou situação, influenciando a maneira de a liderança ser exercida. É importante conhecer o ambiente, que o líder possa conhecer as pessoas com quem trabalha, identificando as principais competências de cada um dos participantes das equipes. O exercício da liderança, porém, exige também uma constante busca de autoconhecimento.

Quadro 2. Competências de liderança

Grupo	Competência
Competências emocionais (EQ)	Motivação
	Conscienciosidade
	Sensibilidade
	Influência
	Autoconsciência
	Resiliência emocional
	Intuitividade
Competências gerenciais (MQ)	Gestão de recursos
	Comunicação engajadora
	Desenvolver
	Capacitando
	Conseguir
Competências intelectuais (IQ)	Perspectiva estratégica
	Visão e imaginação
	Análise crítica e julgamento

Fonte: adaptado de Dulewicz e Higgs (2003)

A missão da atuação do líder para a obtenção do sucesso é criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades. A liderança em projetos vem sendo bastante pesquisada nos últimos anos, principalmente quanto às características presentes no gerente ou líder, mais adequadas no que se refere a resultados alcançados. Alguns trabalhos têm como foco central de estudo as características mais voltadas ao trabalho (TOOR; OFORI, 2008; DAVIES, 2002; BASS, 2008) ou ao contexto de relacionamento que o líder deve desenvolver com os liderados (KOLLTVEIT; KARLSEN; GRONHAUG, 2007; AVOLIO; GARDNER, 2005; KANGIS; KELLEY, 2000), outros desses trabalhos consideram o ambiente situacional (KELLEY; LOONG, 2003; ESLAMI; KRALJEVIC; TUNBJER, 2005; MAKILOUKO, 2004; MULLER; TURNER, 2007) no que diz respeito à característica do projeto, suas atividades, o que influencia o comportamento dos liderados. Dada a importância conferida ao gerenciamento de projetos, é relevante entender qual o papel do gerente de projetos. É imprescindível entender que eles são os integradores de objetivos funcionais, que precisam ser capazes de entender todos os prismas das várias funções e o inter-relacionamento delas. Aborda-se cada vez a liderança relacionada ao gerente de projetos. Para Muller e Turner (2005 apud

Gonçalves 2011), é surpreendente observar que a literatura sobre fatores de êxito em projetos normalmente não menciona a competência do gerente de projetos ou seu estilo de liderança como um fator de sucesso. Essa atitude se contrapõe diretamente à da literatura geral de gerência, que vê a liderança adequada como um fator de sucesso crucial na gestão das organizações, levando a um melhor desempenho. Considerando ainda que a área de projetos define seu quadro específico para a liderança, uma vez que, segundo Makilouko (2004 apud Gonçalves 2011), geralmente há uma quantidade limitada de tempo, dinheiro e outros recursos, os projetos também possuem algumas restrições. Em vez de compor uma organização estática, os projetos seguem ciclos de vida rápidos, nos quais os papéis organizacionais mudam. Em virtude disso, o líder tem de alterar seu papel, de técnico para gestor, líder e, finalmente, no final do projeto, voltar a ser um técnico especializado. As típicas “folgas” e rápidas mudanças na estrutura de uma equipe de projeto contribuem para o caráter desafiador de que se reveste a liderança do projeto. Assim, líderes de projeto podem ter estilos de liderança orientados para o trabalho ou para as relações durante as diferentes fases do projeto, para garantir a ordem na situação caótica, que muitas vezes envolvem exiguidade de tempo e pressão financeira, e execução de tarefas simultâneas. Enfatiza-se a necessidade de flexibilidade no ambiente de projeto em rápida mudança. Sendo assim, entre as abordagens de liderança, uma que pode ser associada a projetos é a liderança situacional de Hersey e Blanchard (2007 apud Gonçalves, 2011). Segundo eles, a liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar-se responsáveis e automotivadas.

### 3.3.6 Liderança transformacional e liderança servidora em gestão de projetos

Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses em prol da organização, sendo capazes de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus seguidores, segundo Correia (2010). Estes líderes prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seus seguidores; estão aptos a alterar a forma como os seus

seguidores percebem as situações, e são hábeis em promover entusiasmo, incitar e inspirar as pessoas a dar o máximo de si para alcançar os objetivos de grupo (ROBBINS, 2007 apud Correia, 2010). A liderança transformacional sustenta-se numa forte identificação pessoal com o líder e numa partilha de visão futura. Trata-se de uma relação que envolve orgulho, respeito e fé no líder. Para Correia (2010), os líderes transformacionais delegam, transmitem coragem, inspiram os colaboradores e apoiam o desenvolvimento deles. Tais líderes exercem influência idealizada e são admirados, respeitados e acreditados, reconhecem as necessidades dos seus seguidores, ganham créditos, partilham os riscos e são consistentes na sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores. Por outro lado, por meio do carisma, o líder transformacional influencia os indivíduos a iniciar e a empreender um conjunto de ações/comportamentos de forma sustentada (NEWSTROM, 2008 apud Correia, 2010). O líder transformacional tenta incutir nos seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões estabelecidas, mas também as estabelecidas pelo próprio líder (AVOLIO; BASS, 1985 apud Correia, 2010). Os líderes transformacionais expressam expectativas de elevado desempenho, utilizando símbolos e uma linguagem provocatória capazes de inspirar os outros (NADLER; TUSHMAN, 1990 apud Correia, 2010). O comportamento desse tipo de líderes fomenta nos seguidores emoções fortes e de identificação. A atitude inspiracional é outra característica dos líderes transformacionais: motivam os que o rodeiam e dão sentido ao trabalho; promovem o espírito individual e de equipe; encorajam os seus seguidores para estados de futuro visionários e atrativos; apelam à visão, ao uso de símbolos para manter o foco dos seguidores no esforço e na modelação de comportamentos apropriados; estimulam o esforço dos seus colaboradores; promovem a iniciativa, a criatividade e incentivam os colaboradores a apresentar questões, debater problemas e olhar as velhas situações de uma forma nova; e, não criticam de forma pública erros individuais. Os líderes transformacionais criam e comunicam uma visão para a organização (TICHY, 1989 apud Correia, 2010). Essa visão conduz as pessoas além das suas capacidades e pensamentos atuais e as encoraja a assumir novos níveis de compromisso e entusiasmo, integrando crenças e valores necessários à mudança de uma cultura organizacional orientada para performances de elevado rendimento (NEWSTROM, 2008 apud Correia, 2010). Assim, o comportamento desse tipo de líder aumenta a consciência sobre os problemas e influencia os seguidores a olhá-los sob uma nova perspectiva.

Em períodos de maior turbulência e de mudança nas organizações, a relação que o líder estabelece com os seus subordinados assume particular destaque. De acordo com Bennis (2001 apud Correia, 2010), os líderes com maior capacidade de adaptação trabalham conjuntamente com os seus seguidores e aumentam a sua responsabilidade. Os líderes transformacionais agem como mentores e treinadores, dão atenção às necessidades de cada indivíduo para que este se possa desenvolver e crescer. Os seguidores são sucessivamente desenvolvidos para níveis mais altos e de maior potencial. São criadas novas oportunidades de aprendizagem com um clima de suporte, de modo que se promova o crescimento. As diferenças individuais no tocante a necessidades e desejos são reconhecidas. O líder fornece suporte, encoraja e acompanha os seguidores. Os líderes transformacionais reconhecem que o seu legado não é simplesmente a mudança em si, mas uma organização que continuará a mudar, na visão de Correia (2010). A sua tarefa crítica consiste em desenvolver a capacidade das pessoas para aprender a partir da experiência da mudança (double-loop learning – a forma como a informação é processada não reflete apenas a informação atual – primeiro nível, mas também prepara os participantes para gerir mudanças futuras de modo mais eficaz – segundo nível). Assim, estes indivíduos, desenvolvem a capacidade de se anteciparem aos problemas, prevenindo o aparecimento de situações adversas, desafiando as suas próprias convicções e os limites dos seus paradigmas (ARGYRIS, 1991 apud Correia, 2010). Diversos autores (TICHY; DEVANNA, 1986; KOUZES; POSNER, 1995; BASS, 1997 apud Correia, 2010) concluíram que a forma como os líderes transformacionais comunicam a visão e reconhecem as necessidades de mudança, leva os seguidores a conseguir mais do que o previamente esperado, alcançando resultados extraordinários. A personalidade desse tipo de líderes caracteriza-se por determinados interesses e traços, como sejam, autoconfiança e determinação, e a sua experiência ao longo da vida é preponderante no seu desenvolvimento, nomeadamente pela diferenciação de traços individuais. Segundo Bass (1997 apud Correia, 2010), os líderes transformacionais têm vontade de encorajar e olhar os velhos problemas de forma diferente. São pessoas que podem retirar e reforçar as suas energias, são donas do seu próprio destino e têm uma gama de talentos que as fazem obter sucesso em tempos pouco favoráveis e de grande adversidade.

Os líderes transformacionais detêm a capacidade de promover e acompanhar

os interesses pessoais dos seguidores, promover o comprometimento com os objetivos e missão do grupo/organização, motivando as pessoas a ir além dos seus próprios interesses em prol dos interesses do grupo/organização (DEN HARTOG; KOOPMAN, 2001 apud Correia, 2010). O fato de os líderes transformacionais terem mais energia para impulsionar a mudança, não estando tão preocupados em manter o estado das coisas e o status, faz deles pessoas com padrões mais elevados de ousadia, com mais capacidade para introspecção e meditação. Em resumo, a liderança transformacional focaliza-se, segundo Bass e Avolio (1993 apud Correia, 2010), em motivar e inspirar os seguidores para um desempenho além das expectativas e incorpora quatro fatores principais: 1) influência idealizada (ou carisma); 2) motivação inspiracional; 3) estimulação intelectual, e 4) consideração individualizada –Quadro 3.

Quadro 3 – Componentes da liderança transformacional

Componentes da Liderança Transformacional			
<i>Influência Idealizada</i>	<i>Liderança Inspiracional</i>	<i>Estimulação Intelectual</i>	<i>Consideração Individualizada</i>
O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instila optimismo.	O líder estimula os seguidores e tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo.	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007, p. 373)

Yukl (1999 apud Correia, 2010) e Bass et al.(2003 apud Correia, 2010), concluíram que a liderança transformacional prediz positivamente o desempenho, e essa ideia é desenvolvida por House e Shamir (1993 apud Correia, 2010), que identificou quatro áreas de implicação direta da liderança transformacional no desempenho: 1) promover o valor intrínseco para atingir as metas propostas; 2) a satisfação intrínseca dos seguidores da participação na missão do líder; 3) aumento do envolvimento por intermédio da visão do líder; e, 4) maior envolvimento dos seguidores. O referencial ético e moral é um fator determinante na liderança transformacional, de tal forma que Bass e Steidlmeier (1999 apud Correia, 2010) introduzem a expressão de liderança autenticamente transformacional. Os líderes podem adaptar idênticos comportamentos transformacionais e até suscitar idênticas consequências, mas são os valores subjacentes que permitem distinguir quem é um autêntico líder transformacional.

Bass (1997 apud Asanome, 2001) afirma que a liderança transformacional,

assim como o carisma, tornou-se um tópico popular sobre liderança nas organizações. A teoria da liderança transformacional define líderes basicamente pelo efeito que estes imprimem nos seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito em relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que originalmente se espera. Líderes transformacionais influenciam seguidores despertando fortes emoções e identificação com o líder, embora também possam transformar os seguidores, servindo como técnicos, mestres e mentores.

Segundo Greenleaf, 1970 apud Asanome, 2001, a liderança servidora surge dos líderes cuja motivação principal seja um desejo profundo de ajudar os outros. Ele convida as pessoas a considerar o domínio da liderança estabelecido no ser, não no fazer, afirmando que a principal escolha de um líder é a de servir àqueles que lidera, vendo no seu trabalho a razão fundamental da existência do serviço. A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidas, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade (Greenleaf, 1970 apud Asanome, 2001).

Para Wofford (1998 apud Asanome, 2001), a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seguidores alçam um ao outro para níveis mais altos de moralidade e motivação. Líderes elevam a consciência dos seguidores atraindo ideais e valores morais como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo. Conforme Wofford, os principais compromissos dos líderes transformacionais são: formular uma visão inspiradora, desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização; implementar estratégias para alcançar a visão; estabelecer novos valores e suposições na cultura e estrutura da organização.

Gary A. Yukl, (1989 apud Bergamini e Coda, 1997), por sua vez, designa os termos liderança transformacional e liderança carismática ao processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, bem como promover o envolvimento com a missão e objetivos da organização. Sobre a liderança carismática, o mesmo autor propõe diversas teorias de pesquisadores como House (1977), Bass (1985) e Conger e Kanungo (1987). Para HOUSE (1977 apud Bergamini e Coda, 1997, p. 261), "líderes carismáticos

engajam-se em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz”. E ainda “líderes carismáticos articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigados e compartilhados pelos seguidores”, despertando a motivação em conversas inspiradoras com apelo emocional aos valores dos seguidores, tais como “lealdade”, “ser o melhor” e “vencer o inimigo”. BASS (1985 apud Bergamini e Coda, 1997, p. 264) defende que o carisma é favorecido quando a autoridade formal fracassa em lidar com crises e valores tradicionais, “assim, a liderança carismática pode mais facilmente ser encontrada quando uma nova organização está lutando para sobreviver ou quando uma organização já existente esteja fracassando, do que no caso de uma velha organização que apresente grande sucesso.” CONGER e KANUNGO (1987 apud Bergamini e Coda, 1997, p. 264), identificam aspectos do comportamento do líder responsáveis por essas atribuições, tomando por base os resultados de pesquisa comparativa entre líderes carismáticos e não carismáticos. Para eles, “Os comportamentos não são esperados em cada líder carismático dentro da mesma amplitude e a importância relativa de cada aspecto do comportamento para atribuição de carisma depende, em certo grau, da situação de liderança”.

Kane e Tremble (2000 apud Patrick, 2009) afirmam que a liderança transformacional teve um efeito crescente, no plano organizacional, sobre a motivação e o comprometimento dos subordinados no exército dos EUA e num estudo de Bass e outros (2003 apud Patrick, 2009), no mesmo contexto, encontramos classificações de liderança transformacional que previram o desempenho da equipe em exercícios de dramatização. Na literatura mais ampla, o modelo de liderança transformacional tem sido considerado robusto e positivamente relacionado com vários resultados de trabalho, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho.

Griffith (2004 apud Patrick, 2009) considera que os diretores de escolas demonstraram alguns desses componentes da liderança transformacional e que os seus efeitos positivos sobre a rotatividade de pessoal e desempenho dos alunos foram mediados pela melhoria da satisfação no trabalho pessoal.

A conceitualização de Bass (1985 apud Avolio, 1999) da liderança transacional e transformacional inclui sete fatores de liderança, rotulados de carisma, inspiracional, estímulo intelectual, consideração individual, recompensa de

contingência, gerenciamento por exceção e liderança *laissez-faire*. Nos escritos subsequentes de Bass, ele percebeu que embora a liderança carismática e a inspiracional tenham sido construtos únicos, eles foram frequentemente distinguíveis como não empíricos, dessa forma reduziram seu modelo multifator original para seis fatores.

Segundo o modelo de seis fatores proposto por Bass (1985, 1988 apud Avolio, 1999) da liderança transacional e transformacional, existem várias análises de compreensão, revisões, e críticas que proporcionam recomendações para modificar os componentes no modelo (Bass, 1985, 1990; Bass e Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992, Bycio, Hackett e Allen, 1995, Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; House & Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass & Einsten, 1987; Yammarino & Bass, 1990; Yukl, 1994 apud Avolio, 1999). Sugestões de modificação surgiram quando um grande número de autores não foi capaz de replicar o modelo de seis fatores proposto e confirmado por Bass (1985 apud Avolio, 1999).

Os cinco fatores de liderança e o fator *laissez-faire* reportados por Bass (1985 apud Avolio, 1999) abarcaram: liderança inspiracional e carismática, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa por contingência, gerenciamento por exceção e liderança *laissez-faire*.

Desde 1980, tem havido um número expressivo de 'novas' teorias de liderança propostas que incluem liderança carismática, visionária e transformacional. Como House (1995 apud Avolio, 1999) apontou, todos os modelos contém os componentes em forma variada de inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada.

O que foi demonstrado aqui é que, embora os componentes de liderança transformacional ainda estejam relacionados entre si de forma positiva, para fins de avaliação, aconselhamento e treinamento são provavelmente mais úteis para avaliar as construções inferiores e superiores de ordem como fatores separados. Usando uma versão anterior do MLQ (Multifunctional Leadership Questionnaire), Den Hartog et al. (1997 apud Avolio, 1999) afirmou: "Embora a solução de três fatores forneça uma solução de pesquisa útil, distinguir entre diferentes componentes da liderança transformacional pode permanecer útil, especialmente para fins de treinamento. Em vez de limitar a investigação futura da liderança e prática para a construção de liderança transformacional global, pesquisadores e profissionais devem continuar,

pelo menos, a incluir cada um desses componentes que compõem a liderança transformacional, ao usar diferentes metodologias para analisar a liderança. Especificamente, tem havido muito pouco esforço para confirmar a avaliação da pesquisa de líderes com metodologias alternativas, como a observação e ou entrevistas. Por meio de vários métodos, pode ser possível obter um melhor controle sobre a discriminação entre esses respectivos fatores de liderança. Não só isto é importante para fins de pesquisa, mas também pode fornecer uma base para a formação mais precisa, apreciação e avaliação. Por exemplo, evidências recentes fornecidos pelo Dvir (1998 apud Avolio, 1999) indicaram que alguns dos componentes de transformação concernentes a classificações MLQ (Multifunctional Leadership Questionnaire) mostraram melhorias significativas após o treinamento, enquanto outros não. Diferenciar liderança transacional de liderança transformacional pode também ser importante para a formação, avaliação e desenvolvimento. Se um estagiário utiliza liderança transacional e recompensa contingente para construir expectativas com seguidores pode ser um feedback muito importante, se o estagiário faz um trabalho inadequado de estabelecer claramente o que é esperado de seguidores no tocante a seu desempenho.

O nível de integração e interdependência que são necessários para o novo ambiente de trabalho exige uma liderança que vá além do estilo transacional mais básico aos estilos que sejam intelectualmente mais estimulantes, inspiradores e carismáticos. Com base na evidência acumulada até agora, essa liderança irá provavelmente resultar em níveis mais elevados de coesão, comprometimento, confiança, motivação e desempenho do que aqueles que estão sendo observados nesses ambientes organizacionais (Bass, 1997 apud Avolio, 1999). O desafio ainda permanece em saber como podemos avaliar melhor esses estilos de liderança exemplares, para, além de simplesmente utilizá-los como ferramentas de pesquisa, também desenvolvê-los ao longo do tempo nas organizações.

### 3.3.7 O Perfil de Águia de Maccoby

O grande mérito do trabalho de Maccoby apud Bergamini (1990) repousa no fato de o autor não ter procurado partir de esquemas prefixados para encaixar depois os estilos dos gerentes que estudava, mas ter-se baseado principalmente na

observação real das suas características de personalidade, ou, mais concretamente, no seu comportamento do dia-a-dia, procurando reunir tudo isso de modo coerente para formar um referencial classificatório.

O primeiro estilo, denominado Artesão, mantém a ordem das coisas, integrando diretrizes e normas, trabalhando sobre mapas e estatísticas de custos, estoques. Está sempre procurando pautar-se por tipo de decisões que apresentem um caráter lógico e justo perante as demais pessoas. É um tipo previdente. Só afirma alguma coisa quando já pode ter certeza de que se trata da pura verdade. Aparenta tranquilidade em seus procedimentos, mostrando-se, sobretudo, muito estável dentro da organização.

O segundo estilo, o Lutador das Selvas, mostra uma atitude do tipo impetuosa, podendo massacrar seus opositores e dominar seus subordinados com mãos firmes. Esse tipo de gerente tem como meta a aquisição de poder e visa abertamente ao lucro. Mostra-se desconfiado, podendo agir como um sádico e sendo aquele que mais dificilmente coopera com seus colegas de trabalho.

O terceiro estilo, o Homem de Empresa, é aquele que tipicamente faz sua carreira, embora não tenha capacidade de enfrentar riscos maiores. Como no geral não dispõe de autoridade, mostra despreendimento e determinação para galgar cargos mais elevados. São pessoas que acreditam muito na organização, “vestindo a camisa” da empresa.

O quarto estilo, chamado de O Jogador, pode ser descrito como aquele que não apenas gosta das mudanças, mas também de influenciar os demais nesse processo. Ele é cooperador, mas competitivo, despreendido e jovial, e compulsivamente impelido ao sucesso; um líder de grupo, mas quase sempre um rebelde contra a hierarquia burocrática.

O quinto e último estilo descrito por Maccoby, chamado de Jogador Criativo, é aquele que possui características mais abrangentes, sendo mais complexo que os anteriores. Trata-se de um gerente extremamente bem-dotado, que possui uma mistura de traços, e essa riqueza de aspectos fornece-lhe flexibilidade e capacidade de adaptação a um ambiente em constante mutação. É um idealista, mas astuto e pragmático; cooperativo, mas altamente competitivo; entusiasta, mas despreendido; e diligente, mas exaustivo.

### 3.3.8 Os quatro estilos LIFO

O programa LIFO (Life Orientation) foi desenvolvido por Stuart Atkins e Allan Katcher apud Bergamini (1990), que pesquisaram durante mais de dez anos, junto a executivos de empresas, e ainda de várias partes do mundo, aquelas características que mais os qualificavam, por meio de um instrumento de diagnóstico que tem por finalidade determinar a maneira pela qual os quatro estilos básicos de comportamento se apresentam em cada indivíduo.

A teoria LIFO afirma ser um paradoxo humano o fato de que as forças de uma pessoa, quando utilizadas em excesso, se transformam nas suas próprias fraquezas. Os autores inspiram-se na colocação de Fromm:

“É próprio do paradoxo da existência humana ter o homem de procurar, simultaneamente, proximidade e independência, união com os outros e preservação de sua originalidade e particularidade. Conforme mostramos, a solução para esse paradoxo – e para o problema moral do homem – é a produtividade” (FROMM 1947 apud Bergamini 1990, p. 63)

Segundo KANAANE (2012, p. 45), os estilos de liderança deverão sofrer mudanças profundas ao abandonar abordagens antigas e partir para a valorização do potencial humano:

[...] conclui-se que a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança deverão sofrer mudanças significativas em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho.

Após conhecer os estilos de liderança, faz-se necessário estudar o clima organizacional e de que forma o fator humano torna-se diferenciador de competitividade, sob a ótica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

## Capítulo 4 - **Clima organizacional**

Neste capítulo apresenta-se o clima organizacional, sendo consideradas no presente estudo as contribuições da filosofia humanista na gestão de projetos de tecnologia de informação. Tendo em vista as ponderações anteriormente focalizadas, entende-se que a compreensão dos processos envolvidos na identificação e caracterização do clima organizacional poderá agregar elementos importantes para o estudo em pauta com a seguinte questão: quem determina o clima de uma organização?

Na relação interdependente entre gestor e funcionário, é o superior quem determina a qualidade da relação, como afirma McGregor (1999). Pode-se fazer uma analogia com a educação, a postura do professor também determina como será o clima dentro da sala de aula. Numa hierarquia organizacional, a dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo, logo “[...] o superior tem maior controle de que o subordinado sobre a natureza da relação” (MCGREGOR 1999, p. 133).

MOLLER (1994, p. 54) enfatiza a importância da autoestima, relacionada pela satisfação do próprio comportamento: “sua atitude em relação a si mesmo e seu próprio valor é a mais importante [...] esta atitude básica influencia todas as suas outras atitudes em relação à vida.” MOLLER (1994, p. 54) ainda complementa que a autoestima contribui para o desenvolvimento do indivíduo e causa impactos no seu comportamento, sua sensação de bem-estar, sua eficácia, seu nível de desempenho e suas relações com os outros, produzindo, assim, um alto nível de qualidade pessoal.

Conforme MOLLER (1994, p. 160), a qualidade da empresa pode ser definida pelo grau ao qual o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências e expectativas “técnicas” e “humanas”, fixadas tanto pelo mundo exterior como pelos próprios funcionários da empresa. Möller ressalta ainda que os funcionários prosperam e o giro de pessoal e o absenteísmo são muito abaixo da média numa empresa de qualidade.

Hesketh (1977) define o clima da organização como um importante conceito a ser compreendido pelo dirigente, pois é por meio do clima organizacional adequado

que o gerente pode controlar as motivações de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada quando se cria um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos funcionários e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização. Dessa forma, HESKETH (1977, p. 93) afirma que é possível despertar a motivação recorrendo-se a estímulos gerados pelo clima da organização:

“Neste contexto, isto equivale a dizer que o comportamento relacionado com realização, afiliação ou poder é uma função das preocupações motivacionais de uma pessoa e de sua percepção de qual dessas preocupações encontra, isto é, sua percepção do clima organizacional. Então, a tendência de atuar de maneira orientada para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que um indivíduo tenha alta motivação de realização. Através da criação de um clima de “realização”, o dirigente pode estimular o comportamento orientado para a realização em pessoas com uma baixa motivação nesse aspecto”.

#### 4.1 Dimensões do clima organizacional

Litwin e Stringer (1966 apud Hesketh, 1977) definiram seis variáveis fundamentais no clima organizacional e testaram-nas numa situação em laboratório, criando três companhias que se empenhariam na produção e no desenvolvimento de trabalhos similares por um período de duas semanas. Uma companhia foi estabelecida dentro de um esquema altamente autoritário, estimulando o motivo de poder, as decisões eram tomadas pelo presidente e pouca oportunidade era dada aos funcionários. Uma segunda companhia foi organizada nos moldes democráticos e amigáveis, com maior ênfase às relações de trabalho calorosas e amigas do que ao cumprimento das tarefas ou da organização formal, o presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e os estimulava a falar sobre seus problemas. A terceira companhia foi planejada para um clima de realização, em que o presidente formulava objetivos em conjunto com outros executivos, estabelecia um sistema de recompensa baseado na produtividade e comunicava constantemente suas expectativas de alto desempenho por meio da aprovação ao bom trabalho.

Com base no trabalho de Litwin e Stringer (1966 apud Hesketh, 1977), constatara-se que a satisfação no emprego fora alta nos climas de realização e amigo-democrático, e baixa no grupo autoritário. No tocante aos lucros atingidos, o grupo de realização atingiu um total muito superior aos outros dois grupos, que

foram relativamente iguais. Dessa forma, HESKETH (1977) também observa que:

“Muitas vezes, a tarefa de criar um clima de realização em uma organização consiste basicamente em modificar a atitude da administração, de modo a deixar de ser uma estrita obediência [...] para oferecer calor humano e apoio para cada indivíduo, onde são comunicados os objetivos da organização e seus padrões, sem tentar, contudo, controlar a escolha dos meios para atingir esses objetivos”.

Segundo Hughes (2009 apud Salanova, 2010), faz sentido que as pessoas que estão confortáveis em seu ambiente de trabalho trabalhem com mais eficácia e desfrutem mais do processo de trabalho do que aqueles que se sentem desconfortáveis. Portanto, devem-se considerar certos aspectos do espaço de trabalho com muito cuidado. Existem muitos problemas que afetam o conforto do ambiente de trabalho, como barulho, ventilação, temperatura, iluminação. O mesmo autor acredita que o principal problema a ser considerado é o stress. Ele se torna o maior e mais importante problema no mundo do trabalho; pode ser causado por muitos fatores; por exemplo, a natureza do trabalho, o local de trabalho, os sistemas de pagamento, repetição e monotonia, trabalho por turnos, o comportamento de outros empregados, e assim por diante. Embora vários empregados reajam de forma diferente a diversas situações é difícil prevenir que o stress ocorra. Sabe-se que suportar o stress pode algumas vezes se tornar um problema. A certeza de que todos os aspectos de segurança e conforto no ambiente de trabalho estão sob controle e operando de forma normal irá manter nos empregados um alto nível de moral, motivação e produtividade.

Para Armstrong (2007 apud Salanova, 2010), hoje em dia, o aumento da motivação, comprometimento e engajamento são vitais para os aspectos organizacionais. O desenvolvimento das políticas de compensação tem um importante papel na força de trabalho de motivação para altos níveis de desempenho e contribuição. O processo de motivação normalmente começa com o reconhecimento por parte de alguém de uma necessidade insatisfeita. Em seguida, estabelece-se um objetivo a ser alcançado e o caminho para se satisfazer a necessidade. Recompensas e incentivos podem ser estabelecidos para realizar os objetivos dados. O contexto social também afeta o nível de motivação. Esse contexto consiste nos valores da organização e cultura, mas também pressupõe liderança e gestão, bem como a influência do grupo ou time em que a pessoa

trabalha. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. Motivação intrínseca pode ser descrita como o processo de motivação pelo trabalho em si, à medida que satisfaz as necessidades pessoais do empregado. Motivação intrínseca é autogerada e constitui a estrutura mental das pessoas ao buscar um emprego que eles pensam que irá satisfazer suas necessidades. Os fatores que afetam a motivação intrínseca incluem, por exemplo, responsabilidade, liberdade de ação, coragem para utilizar e desenvolver habilidades próprias, interesse em tarefas e oportunidades de avanço. Motivação extrínseca é a quantidade de esforço que outras pessoas proporcionam a uma pessoa para motivá-los. Motivação extrínseca é, por exemplo, a gestão de recompensas como aumentos de salário, elogios ou promoção. Motivadores extrínsecos são eficientes, mas sua influência não dura muito tempo. Motivadores intrínsecos tendem a ter efeito mais longo, por serem inerentes e não impostos a partir de fora.

Como as necessidades dos indivíduos diferem bastante, Salanova (2010) defende que é importante concentrar-se cuidadosamente no apego aos objetos e incentivos concedidos quando os objetivos são realizados. A teoria da motivação ajuda a compreender motivadores diferentes e tem sido estudada por décadas. Essas teorias podem ser implementadas nas políticas de recursos humanos da empresa para alcançar o melhor proveito dos empregados.

## 4.2 Fatores de desempenho gerencial

Fernandes (1985) pondera que a capacitação para o desempenho de qualquer atividade depende do domínio dos conhecimentos técnicos pertencentes à área em que atua o profissional, e que “todo cargo gerencial tem áreas de eficácia associadas a ele. São as áreas pelas quais pode ser analisado o desempenho do gerente no seu cargo.” REDDIN (1976 apud Fernandes 1985, p. 54).

Para Fernandes (1985), os administradores devem ter um conhecimento apropriado não somente das ferramentas e processos que a empresa utiliza, como também das teorias da decisão, implantação de políticas, técnicas de coordenação, desenvolvimento e planejamento de empresas. No entanto, tais administradores comportam-se como se tais conhecimentos pertencessem a “outro departamento”, e

em decorrência disso, seus planos são vistos como “mirabolantes”, o que muitas constitui uma verdade.

Uma área cognitiva a ser considerada, segundo Fernandes (1985), é relativa à estrutura organizacional, os métodos e técnicas de trabalho, fundamentais para qualquer administrador. Dessa forma, há a necessidade de que o administrador conheça os sistemas de trabalho e a tecnologia aplicada, compreendendo os sistemas sociais e técnicos da empresa, a fim de obter melhor adequação e utilização dos recursos humanos.

Édela Souza (1978 apud Fernandes, 1985), estudiosa da cultura e clima organizacionais na realidade brasileira, observa que “os administradores precisam conhecer os elementos, as características e a dinâmica da cultura organizacional para o bom desempenho de duas funções”. Diz ainda que a familiaridade

“com um modelo teórico de clima e cultura organizacional, permite reconhecer, em situações vividas, as variáveis que compõem o modelo e sua dinâmica, agindo sobre as variáveis de forma a atingir a eficácia organizacional”. SOUZA (1978 apud Fernandes, 1985, p. 58).

Fernandes (1985) aponta a necessidade do conhecimento dos condicionantes do clima e da cultura das organizações pelos administradores por suas implicações comportamentais e CORREA (1984 apud Fernandes, 1975 p. 59) reforça que a abordagem sistêmica da organização:

“demonstrou a fragilidade dos conhecimentos e habilidades compartimentalizadas das funções especializadas e enfatizou a interdependência entre as funções demonstrando a necessidade de o indivíduo possuir conhecimentos mais gerais, habilitando-o melhor para uma solução integrada dos problemas concretos pela visão de conjunto que obtém da organização.”

Além de os conhecimentos específicos serem importantes para um desempenho eficaz de um papel organizacional, é necessário também um conjunto de habilidades, igualmente diferenciadas. Considerando o termo como capacidade que pode ser desenvolvida e não necessariamente inata, Fernandes (1985) salienta que as habilidades podem ser aprendidas, e que tal aprendizagem deve estar na razão direta das atividades para cujo desempenho elas são essenciais. E Maximiano (1977 apud Fernandes, 1985 p. 61) reitera o que se espera das posições gerenciais: “especiais habilidades para comunicar-se e promover a comunicação entre seus subordinados, resolver conflitos, integrar conhecimentos, coordenar esforços e

motivar pessoas”. Fernandes afirma que é o domínio de tais habilidades que condicionará o sucesso dos profissionais de recursos humanos.

Ao analisar as habilidades de um administrador eficiente, Katz (1975, apud Fernandes, 1985) considera básicas: a habilidade técnica, a humana e a conceitual.

HERSEY & BLANCHARD (1974 apud Fernandes, 1985) as definem da seguinte forma:

- Habilidade técnica: aplica-se ao domínio de técnicas, métodos e equipamentos envolvidos na realização de tarefas específicas, adquiridas por experiência, educação e instrução;
- Habilidade humana: capacidade de discernimento para trabalhar com pessoas, onde se incluem uma compreensão da motivação e uma aplicação da liderança eficiente;
- Habilidade conceitual: configurada pela compreensão do todo organizacional e pela integração das operações da pessoa nesse todo. Este conhecimento viabiliza comportamentos adequados aos objetivos da organização.

Moscovici (1981 apud Fernandes, 1985) interpreta competência interpessoal como a habilidade de lidar com eficácia com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação. Supõe várias habilidades humanas para o papel do gerente de recursos humanos: delegar tarefas, cobrar resultados, sentir as pessoas, motivar as pessoas, interagir com empresários, criar um clima de segurança e ter empatia, que segundo MOSCOVICI (1981 apud Fernandes, 1985, p. 64) manifesta-se pela “flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação”.

Ampliando a compreensão sobre esse assunto, apresenta-se o estudo de MINTZBERG (1973 apud Fernandes, 1985), que aponta oito habilidades gerenciais essenciais:

1. Habilidade de relacionamento com os pares – estabelecer e manter a rede de contatos com os administradores do mesmo nível hierárquico;

2. Habilidades de liderança – capacidade para negociar com subordinados e manusear os problemas criados pelo poder, pela autoridade e pela dependência;
3. Habilidades de resolução de conflitos – habilidade para medir conflitos, lidar com problemas;
4. Habilidades de processar informações – coletar e avaliar dados e disseminá-los;
5. Habilidades para tomada de decisão – tomar decisão com base em informações não estruturadas, ou seja, encontrar soluções diante de alternativas, informação ou objetivos ambíguos.
6. Habilidades de alocação de recursos – decidir entre o uso do tempo e outros recursos organizacionais escassos;
7. Habilidades de flexibilidade – assumir os riscos e implementar as inovações que se impuserem;
8. Habilidades de autopercepção – compreensão da própria posição como administrador de seu impacto na organização.

Para Fernandes (1985), desenvolver habilidades humanas é um objetivo fundamental no que se refere à capacitação gerencial, e ele observa que a habilidade relativa à competência interpessoal com frequência é desconsiderada na maior parte dos programas de capacitação, ao contrário do que acontece com a habilidade técnica, que recebe mais atenção. No entanto, somente a capacitação técnica não assegura um desempenho gerencial eficaz.

De acordo com Hersey & Blanchard (1974 apud Fernandes, 1985), à medida que o profissional ascende a cargos mais elevados dentro da organização, há menor necessidade de habilidades técnicas, embora cresçam as exigências quanto à habilidade conceitual. Katz (1975, apud Fernandes, 1985) complementa que a habilitação técnica pode ser quase inexistente e o executivo mesmo assim se mostrar capaz de desempenhar suas funções a contento se suas habilidades humanas e conceituais forem altamente desenvolvidas.

## 4.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

### 4.3.1 O desafio da qualidade

Fernandes (1996) defende a importância de se dispensar devido cuidado aos aspectos comportamentais dentro da empresa para se obter êxito no alcance das metas propostas no que concerne a qualidade, produtividade e competitividade. Paladini (1994 apud Fernandes 1996) argumenta que, para se obter sucesso contínuo, a empresa deve ser “expert” na busca de resultados, na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade. FERNANDES (1996, p.21) ainda comenta:

“a preocupação com o equilíbrio e a integração das dimensões tecnológicas, econômicas e sociais revela ser, no mínimo, uma atitude inteligente por parte dos dirigentes na implantação da Gestão da Qualidade Total, sob pena de fracassarem os programas por falta de sustentação em fatores-chave do processo.”

Para Fernandes (1996), não basta a boa intenção, a advertência por parte da alta administração para a mobilização do pessoal, e o compromisso com as metas propostas. Torna-se indispensável a competência gerencial na gestão de pessoas, sem a qual não se consegue atingir a excelência no atendimento às necessidades dos clientes internos e externos. A autora ainda enfatiza que para se atingir metas organizacionais, é preciso divulgar a responsabilidade de cada funcionário pela qualidade, base da produtividade e da competitividade, e dar condições aos gestores de gerenciar o processo voltado para a qualidade, incentivando a criatividade e a inovação, como também criando uma consciência básica de responsabilidade e de participação por parte dos funcionários.

### 4.3.2 O fator humano como diferenciador de competitividade

Assim como WHITELEY (1992 apud Fernandes 1996) afirma em “A empresa totalmente voltada para o cliente”, tem-se que as formas de organizar o trabalho são todas direcionadas para a mesma meta: a busca de melhorias contínuas no processo produtivo. Dessa forma, quando as empresas se voltam para a qualidade com êxito, nota-se que houve antes uma mobilização, envolvendo todos os

funcionários da empresa, inspirando neles o sentimento de que todos são responsáveis pela qualidade. Sendo essa a base dos princípios do TQC (*Total Quality Control*), cuja estratégia concorre para a melhoria da produtividade empresarial, ao mesmo tempo que exige muito mais de gestores e funcionários. Faz-se necessário, por um lado, esse apelo sistemático ao conjunto de práticas e técnicas que fundamentam o método da Qualidade Total, com ênfase na mensuração e controle. Por outro lado, Fernandes (1996) reporta que é fundamental que todas as funções da empresa dediquem esforços para a obtenção da qualidade dos produtos e serviços, mediante o compromisso da alta direção e dos próprios funcionários.

Nesse sentido, Fernandes (1996) explana que é necessário um espírito específico de todos os funcionários da organização como consciência básica para a Qualidade, bem como divulgar técnicas e ferramentas de gestão, o que não dispensa um treinamento para todos os envolvidos, que conduza a um comportamento compatível com o espírito da qualidade em qualquer atividade executada, cujas exigências enfatizam que o elemento humano é, na verdade, o fator diferenciador da competitividade empresarial.

#### 4.3.3 Participação e qualidade de vida no trabalho

Tratar de forma precisa as implicações da qualidade de vida no trabalho nos níveis de satisfação dos funcionários e dos seus efeitos na participação deles não é questão amplamente divulgada. Fernandes (1996) expõe que a princípio pode-se pensar que as exigências por melhor qualidade de vida estendam-se somente ao fator salário, porém as mudanças demandarão um novo comportamento organizacional, especialmente no que se refere à melhoria das condições de trabalho e na organização psicossocial.

Fernandes (1996) sublinha que, mesmo depois de passar por condições favoráveis de trabalho, a participação do pessoal deve ser desenvolvida de forma gradativa, com programas de ação estratégica que mobilizem os empregados em por meio da organização por grupos. Inclui-se, dessa forma, o treinamento de gestores para coordenar grupos autônomos, grupos de expressão, grupos de processo e demais sistemáticas utilizadas para mobilizar a energia, a criatividade e a

inteligência dos funcionários. Da mesma forma, cabe oferecer treinamento para os funcionários com o intuito de estimular a participação deles, pois de modo geral a inteligência prática dos colaboradores possui significativa influência na tomada de decisões de âmbito operacional nas empresas.

#### 4.3.4 Interesse por qualidade de vida no trabalho

Para Fernandes (1996), a tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, obtendo-se, ao mesmo tempo, a elevação do nível de satisfação do pessoal, e também da produtividade das empresas, como resultado da maior participação dos funcionários nos processos relacionados ao seu trabalho. O objetivo principal das ações envolvidas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando a garantir maior eficácia e produtividade são as reformulações no contexto do trabalho em si. Dessa forma, um programa de QVT tem por objetivo:

“[...] gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”. (WALTON, 1973 apud Fernandes, 1996 p. 36).

Fernandes (1996) defende também que para as empresas serem competitivas, elas precisam se preocupar com as pessoas, porque é por meio do comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa que os resultados serão atingidos com êxito. A autora afirma que ocorre, por parte das empresas, um certo exagero referente aos aspectos técnicos orientados para a qualidade do processo produtivo em si, esquecendo-se, muitas vezes, de investir nas pessoas. Enfatiza-se que a Qualidade Total só é feita por intermédio das pessoas, e são elas que conseguem atualizar os projetos da empresa, e somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo e maximizando suas potencialidades é que a empresa também se desenvolverá, atingindo seus objetivos.

De acordo com Fernandes (1996), verifica-se que o desempenho dos funcionários fica comprometido a baixos níveis de satisfação quando ocorre desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em detrimento dos cuidados com o

fator humano, influenciando o atendimento às exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas à melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A autora complementa que no que concerne à qualidade, o cliente, o consumidor, é o rei, e assumindo-se esse enfoque em relação ao cliente interno, o funcionário, torna-se necessário saber quais são suas expectativas, necessidades e exigências, o que irá afetar nível de satisfação dele, refletindo-se em produtividade.

A autora cita o depoimento de Cleo Carneiro que declara que qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade; ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... E utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, ao se desenvolverem, consigam desenvolver a empresa. Fernandes (1996) também discute o fato constatado de que os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho mais acentuada, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Tais problemas relacionados à insatisfação no trabalho evidenciam consequências que geram aumento do absenteísmo, rotatividade mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, provocando um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência disso, na rentabilidade da empresa.

Conceituando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no sentido de resgatar valores humanísticos e ambientais negligenciados pela sociedade industrializada em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico, Fernandes (1996) aponta dois pontos básicos: a produtividade e melhores condições de trabalho. Além disso, comenta o auxílio que os conceitos de QVT podem exercer no desenvolvimento de programas, razão pela qual discorre-se sobre conceitos básicos de QVT:

- “O conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.”
- “Consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.” (BERGERON, 1982 apud Fernandes, 1996 p. 43).

- A expressão QVT tem sido usada para designar uma preocupação com o resgate de “valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.” (WALTON, 1975 apud Fernandes, 1996 p. 43).
- “Qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.” (NADLER e LAWLER, 1983 apud Fernandes, 1996 p. 44).
- “A expressão QVT pode ser usada para designar experiências de humanização do trabalho, sob dois aspectos importantes: a reestruturação do cargo ou a reformulação dos pontos individuais de trabalho e a estruturação de grupos de trabalho autogerenciados, onde a reformulação dos cargos do grupo de trabalho implica em dar às pessoas certo grau de participação.” (KOLODNY e outros, 1979 apud Fernandes, 1996).

Em termos gerais, Fernandes (1996) conclui que a tecnologia QVT refere-se a esforços para melhorar ou humanizar a situação de trabalho, orientados por soluções mais adequadas que visem à reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para empresa e mais satisfatórios para os funcionários. Tal proposta vem ao encontro da visão de que em todo processo produtivo dois atores são importantes para as metas da qualidade: o consumidor (cliente externo) e o produtor (cliente interno). Referente às estratégias empresariais, o primeiro é sempre enfatizado, sendo evidente a preocupação das empresas com o cliente externo; o mesmo esforço, porém, não se aplica em relação à satisfação dos clientes internos, ou funcionários, os que produzem.

A autora menciona quatro pontos como elementos-chave de QVT:

1. Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis
2. Reestruturação da natureza básica do trabalho
3. Inovações no sistema de recompensas
4. Melhorias no ambiente de trabalho

E explica que QVT deve ser considerada uma gestão dinâmica, pois as organizações e as pessoas mudam constantemente; e contingencial por dependerem da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Dessa forma, conclui-se que existem fatores intervenientes na qualidade de vida das

pessoas quando em situação de trabalho, e que, dependendo da competência da gestão, proporcionarão condições favoráveis indispensáveis ao melhor desempenho e produtividade.

#### 4.3.5 Considerações sobre QVT

Fernandes (1996) argumenta que os desafios e metas da qualidade dependem da mobilização das pessoas para o desenvolvimento das ações do programa de Qualidade Total. Por outro lado, observa-se que apesar do investimento das empresas em tecnologia, verifica-se um desequilíbrio referente às estratégias de envolvimento do pessoal na busca de qualidade. No entanto, esse fator é despertado por programas participativos, sendo considerado imprescindível para o cumprimento das metas das organizações.

O primeiro ponto a ser considerado relaciona-se com o descompasso entre a relevância aferida aos aspectos tecnológicos, e a ausência da mesma preocupação com o potencial humano, no que se refere às condições e organização do trabalho. Sobre esse ponto, conclui-se que deve-se efetuar um treinamento que promova uma consciência básica acerca do que venha a ser qualidade. Como afirma PALADINI (1994 apud Fernandes 1996, p. 104):

“[...] nos programas de treinamento de gerentes, não se fala na importância da qualidade, mas nas ferramentas e estratégias destinadas a produzi-las. É como se ficasse claro que os gerentes conhecem a resposta à pergunta: por que qualidade?”

A utilização das ferramentas de Qualidade Total por parte dos funcionários, sem a consciência da qualidade, converte-se em hábitos, atitudes e comportamentos, desenvolvidos pela chamada cultura de qualidade, que causam o fracasso dos programas por não se mostrarem consistentes e por não contarem com o comprometimento das pessoas, na visão de Fernandes (1996). Outro aspecto a ser considerado refere-se à expectativa ingênua de que se pode obter qualidade de produtos e serviços, mesmo que a qualidade de vida dos que produzem apresente baixos níveis de satisfação, ou que não se tome nem mesmo o cuidado de avaliar esta qualidade. Sabe-se que é preciso criar uma corrente de satisfação e envolvimento para que haja a participação e comprometimento de todos os que possam, de alguma forma, orientar seus esforços para a consecução das metas de

qualidade.

Este capítulo delineou o clima organizacional, que agregado à liderança, à motivação e à abordagem humanista, retrata o impacto de todos esses fatores no ambiente de organizações que trabalham com projetos em TI, assunto que será abordado no próximo capítulo.

## Capítulo 5 – Ambiente em organizações que trabalham com projetos em TI

A fim de contextualizar a presente pesquisa na área de TI, este capítulo apresenta a história da administração geral, definições sobre a gestão de projetos em TI, as competências de gerenciamento e a gestão de empresas de TI, elucidando a abordagem de gestão de projetos de software sob o enfoque sociotécnico e a questão da saúde mental e trabalho, uma dualidade que muitas vezes pode se tornar patogênica.

### 5.1 Gestão em Tecnologia da Informação

Grandes mudanças são exigidas nos negócios constantemente, o que acaba dificultando a implementação de sistemas, pois estes, uma vez instalados, permanecem relativamente rígidos, ou seja, há uma proporcional impossibilidade de alteração em seu modo de operar e atingir objetivos diferentes dos que foram previstos inicialmente. Implementações em TI exigem investimentos imediatos e continuados, na busca de resultados que não são previstos com exatidão e, apesar disso, são essenciais.

A TI é um elemento de solução organizacional e administrativa cada vez mais importante para os produtos e serviços e encontra-se na base dos processos empresariais necessários para se enfrentar os desafios propostos pelo ambiente e pelo mercado.

Sendo assim, as empresas que contam com mecanismos para uma Gestão em TI mais eficiente, abrangendo o estímulo de comportamentos consistentes com a missão, a estratégia, os valores, as normas e a cultura da organização, têm um fator competitivo mais vantajoso.

De acordo com Weill e Ross (2006), um estudo da Gestão em TI realizado em mais de 250 empresas em diversos ramos, com e sem fins lucrativos, em 33 países nas Américas, na Europa e no Pacífico Asiático, demonstrou que as que apresentam melhor desempenho promovem a Gestão de TI de forma diferenciada.

De acordo com WEILL e ROSS (2006, p. 3 e 4):

"Cientes de forças internas conflitantes, essas empresas conceberam estruturas de governança associadas à medida de desempenho no que excediam (como o crescimento ou o retorno sobre os ativos), harmonizando com isso os objetivos de negócio, a abordagem e os mecanismos de governança e as metas e os indicadores de desempenho."

De acordo com os autores, concluiu-se com a pesquisa que uma boa concepção de governança permite que as empresas tenham resultados superiores em seus investimentos de TI e que a forma particular de administrá-la é um fator diferencial muito considerável.

A preocupação central dos administradores do século XXI deve ser como gerir a informação e a produtividade do conhecimento.

De acordo com Cavalcante et al. (2001), quem deixar esse tipo de preocupação de lado ficará para trás. A capacidade de gerar e gerir conhecimentos, inovar e empreender é a condição necessária para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento e o líder deve estar atento a essas questões, assim como a outras de suma importância no que diz respeito à empresa e sua relação com os funcionários e atividades.

O papel do líder em TI vai além de prover soluções operacionais e administrar projetos e sistemas.

Segundo HUNTER e WESTERMAN (2011, p 29):

"Os líderes eficazes em TI não apenas administram bem, mas também ajudam seus colegas de negócios a assumirem seus papéis e tomarem boas decisões sobre investimentos em TI - decisões que produzem melhorias operacionais e financeiras no desempenho dos negócios".

Ajudar os executivos a compreender suas necessidades, decidir quais os investimentos adequados, executar projetos e garantir a realização dos benefícios são funções que devem ser levadas a sério pelo líder da Gestão em TI de qualquer empresa que pretenda continuar competitiva e próspera.

Para tanto, conclui-se que, além das medidas referentes à Gestão Eficiente citadas, as empresas devem estar atentas aos investimentos e melhorias facilitadoras para esse complexo e abrangente tipo de gestão de TI.

Um bom exemplo de melhoria na gestão para auxiliar na resolução de problemas seria a adoção do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), um conjunto de boas práticas a serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI, que busca promover a gestão com foco no cliente e

na qualidade dos serviços de TI.

Outro exemplo de metodologia é o COBIT® (*Control Objectives for Information and Related Technology*), que compõe um guia de boas práticas apresentado como *framework*, voltado para a gestão de TI. O CobiT não depende de plataformas de TI adotadas nas empresas, e também independe do tipo de negócio e do valor e participação que a tecnologia da informação tem na cadeia produtiva da empresa, podendo ser implementado em qualquer setor.

Existem outras metodologias para gerenciamento de projetos, como o *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK, que consiste num conjunto de práticas em gerência de projetos publicado pelo *Project Management Institute* (PMI) e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI. Tais práticas são compiladas num manual, intitulado Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK, e utilizado pelas maiores empresas em todo o mundo.

Rodrigues (2009) apresenta os resultados de uma pesquisa global, realizada em 2006 por Craig entre os líderes das maiores empresas do mundo, que aborda o papel e formas de gestão da TI como ferramenta competitiva, e mostra que os executivos seniores das empresas e os executivos da TI querem muito que ela sirva melhor às estratégias de negócio de suas empresas, mas o desempenho da TI ainda está muito aquém de realizar seus sonhos. Reporta-se que a grande maioria dos respondentes ressalta como críticos os riscos que suas empresas correm em função de inovações provocadas tanto por mudanças nas expectativas dos consumidores, capacitadas por meio de novas tecnologias e da tecnologia de informação, quanto por serviços diferenciados. Para o autor, há um receio generalizado de perda de vantagem competitiva, originado pela redução de custos de manufatura ou por serviços mais eficientes dos concorrentes. Apesar desse contexto, a TI tende a se centrar em apresentar problemas de alinhamento e capacitação, a entregar somente as demandas básicas, e a diminuir os investimentos, pois estes são vistos como custos.

Rodrigues (2009) expõe o exemplo de como a TI pode ser usada para influenciar o desempenho dos negócios numa das maiores empresas de serviços financeiros do mundo, que cresceu rapidamente a partir do início da década de 1990, calcado na capacidade de solução de seu sistema de TI.

A tecnologia da informação era o único fator que permitia a essa empresa sobrepujar suas rivais, por conseguir baixar seus preços muito além dos praticados por seus competidores, segundo Rodrigues (2009). Apesar da tendência de a TI adquirir um papel de *commodity*, até o final da década passada, essa empresa havia se transformado no empreendimento de serviços financeiros de massa de menor taxa de serviços, comparativamente às empresas tradicionais do ramo. O êxito obtido pode ser atribuído à sua capacidade de oferecer serviços financeiros inteiramente on-line, um produto que inovou o modelo e os processos de negócio da empresa. Pode-se, contudo, afirmar que a lógica que permeia a análise do contexto corrente da TI e seu papel nas empresas concentra-se no formato da gestão de suas atividades.

Para Rodrigues (2009), verificar como a TI está sendo administrada pode mostrar a criticidade da relação entre a demanda de negócio e o exercício das funções da TI nas empresas. Este aspecto torna-se visível ao se analisar o exemplo de uma rede de conveniência no Japão, que adiciona 70% de novos itens para venda a cada ano, o que representa uma taxa maior do que qualquer loja do gênero no país. O desempenho da loja ilustra a importância da TI e de suas funções para a eficácia da estratégia competitiva da empresa, tornando a TI uma área alinhada com decisões operacionais e decisões estratégicas.

Desde que Lutchen (2003 apud Rodrigues, 2009) apontou a grande lacuna funcional da TI na construção de negócios eficientes e lucrativos, muitos autores têm se debruçado sobre o papel da TI nas organizações. O autor critica a falta de visão dos executivos de TI de a considerarem um negócio. Dadas as características dos CIOs (abreviatura: *Chiefs Information Officer*) entrevistados, nota-se que o foco se dirige para a base operacional ou ao topo, ou seja, ao desenvolvimento das estratégias de TI e seu alinhamento com as estratégias do negócio. Entre esses dois extremos está o *gap* da TI, que envolve a tradução e o ligamento das soluções de TI às necessidades do negócio, à integração dos sistemas e otimização de suas aplicações e à direção, medida e controles de desempenho. Esse conjunto de funções Lutchen chama de espectro da TI.

Smith e McKeen (2006 apud Rodrigues, 2009) apontam, como resultado de suas pesquisas, haver uma tendência na área da TI de aumentar nos próximos anos sua flexibilidade para maior adaptação de suas atividades, processos e estrutura,

aos interesses dos negócios. Os executivos de TI passariam a contribuir mais para a formulação das estratégias de negócio em suas empresas, o que imprimiria na TI as funções de transformação e inovação dos negócios.

Esse novo papel parece estar inserido na lógica por trás da asserção de Prahalad (2006 apud Rodrigues 2009) quando defende o potencial dos CIOs como facilitadores da realização das estratégias de negócio por meio de processos operacionais de excelência na TI. Suas funções compreenderiam garantir a transformação dos negócios mediante estratégias alinhadas à TI.

Segundo Mahoney (2007 apud Rodrigues 2009), a TI está mudando na dimensão de suas funções e papéis, deslocando o foco tecnológico da TI para os negócios e suas necessárias soluções.

Percebe-se que em todos os autores mencionados há uma observação clara do movimento da TI nas organizações em direção a um papel mais ativo nos negócios. Takanen (2008) identificou em suas pesquisas que esse panorama já mudou em parte, e que o papel dos CIOs de empresas baseadas ou de uso intensivo de TI passou a abarcar atribuições de executivos de negócios.

A pesquisa de Craig (2007 apud Rodrigues 2009) e seus colegas mostra que a TI exerce papéis distintos nos processos empresariais, dependendo do que ela é projetada a fazer. Os autores agrupam a influência da TI em três papéis, baseados na relação e suporte a produtos e processos de negócio. São eles: fornecedora de serviços, instrumento gerencial alinhado aos interesses do negócio e ferramenta de inovação, ou diferenciador competitivo.

Quando a TI tem participação ativa nos interesses do negócio e ajuda a empresa a alcançar suas metas, precisa manter um elevado envolvimento ou integração com a estratégia de negócio. Consequentemente, para estar alinhada ao negócio, é necessário que a TI tenha seus talentos e capacidades focados nos projetos demandados pela área de negócio, ou de interesse dele, e que os projetos sejam originados em parceria, mas sob a liderança da TI.

Craig (2007 apud Rodrigues 2009) aponta que da administração da TI requer-se atenção redobrada a seu cenário tecnológico para incorporar e criar novas fontes de vantagens competitivas. Faz-se necessário que a TI identifique com antecedência oportunidades externas, capazes de adicionar valor ao negócio pela incorporação de

produtos, serviços ou processos novos não imaginados e de difícil reprodução pela concorrência, para se transformar em alavanca do diferencial competitivo.

Investimentos dessa categoria são oportunos e dão mais diferenciação competitiva e sustentabilidade à empresa e, por isso, lançam a TI ao papel de quebradora de regras. Investimentos dessa categoria requerem alinhamento das capacidades e soluções em TI, que se enquadrem mais ao escopo da visão de negócio dos executivos, isto é, ao conceito ou modelo de negócio usado pela empresa, do que o alinhamento simples às estratégias corporativas.

No contexto dos investimentos, quando a TI é empregada de forma otimizada e focada na estratégia da empresa, pode ajudar as organizações a dar grandes saltos em produtividade e redefinir a forma de competir em seu setor. Segundo Farrell et al. (2003 apud Rodrigues 2009) saber onde e quando investir, isto significa saber selecionar os investimentos em TI que criarão uma vantagem sustentável e diferenciada.

A pesquisa de Prahalad e Krishnan (2002 apud Rodrigues 2009), com mais de 500 executivos em empresas do mundo todo, apontou a infraestrutura de TI como um recurso aquém dos anseios e necessidades de mudanças dos executivos.

As organizações que ainda não incorporaram o sincronismo dinâmico entre a estratégia de TI e a de negócio como elemento condicionante de sua cultura precisam iniciar este processo de forma planejada. A sincronia dinâmica das estratégias, no entanto, não é suficiente para garantir a efetividade da TI aos interesses do negócio, alegam Shpilberg et al. (2007 apud Rodrigues 2009). É preciso tomar cuidado com algumas armadilhas do alinhamento. Por alinhamento entende-se o grau de compromisso do grupo de TI para com as prioridades do negócio, a alocação de recursos e a realização, tanto de projetos, quanto da entrega de soluções consistentes com os objetivos do negócio.

## 5.2 Relação entre competências de gerenciamento e alcance dos projetos de TI

Com a finalidade de avaliar a relação entre complexidade, competências de gerenciamento e sucesso dos projetos de TI, Cardoso (2007) aplica uma pesquisa de caráter quantitativo, cuja escolha decorre das altas taxas de fracasso dos

projetos de TI e do aumento considerável da importância da TI nas organizações. O autor explica que a utilização da informação como vantagem competitiva permeou as ações de praticamente todos os fatos ocorridos na história da humanidade, desde as disputas militares até a transferência para os negócios, de forma gradual e natural. Segundo Laudon (1999 apud Cardoso 2007), o avanço dos meios tecnológicos e a possibilidade de utilizar novos recursos para se obter e tratar os dados de forma que estes se tornassem úteis à formulação e manutenção da estratégia ajudou a criar o que se chamou de Tecnologia da Informação (TI). Sobre a revolução recente da TI, Drucker (1999 apud Cardoso 2007, p.1) afirma que ela: “[...] vem suplantando o conceito tradicional de utilização da informação operacionalmente, para transformá-la em ferramenta auxiliar à tomada de decisões estratégicas, verdadeira tarefa da alta gerência”.

Na definição de Kerzner (1998 apud Cardoso 2007), projeto consiste numa série de atividades e tarefas com objetivo comum, especificações próprias, data de início e fim, que consumem e têm limites de recursos. Peters (2006 apud Cardoso 2007) defende que na nova economia todo modelo de trabalho está pautado na forma de projetos.

Segundo fonte do Standish Group (2006), é possível observar que os projetos de TI raramente obtêm sucesso e quanto maior o investimento em projeto, menor é a taxa de sucesso.

Baccarini (1999 apud Cardoso 2007) identificou dois componentes distintos de sucesso: o sucesso do produto (resultados gerados pelo projeto) e o sucesso da gestão do projeto, que foca o processo do projeto e a consecução dos objetivos de qualidade, prazo e custo.

Para Jiang et al. (1998 apud Cardoso 2007), o fator mais crítico para o sucesso de um projeto de TI é ter um gerente competente.

O ambiente, tanto do ponto de vista da organização quanto tecnológico no qual estão inseridos os projetos de TI, demanda de seus gestores diferentes habilidades e aptidões. Dessa forma, torna-se necessário conhecer as características determinantes para a consecução das metas. Apesar de pesquisas anteriores terem explorado a seleção e o desenvolvimento de competências dos gerentes de projeto de TI, não há conclusões sobre a relação entre o seu perfil e as

chances de sucesso do projeto, segundo Hauschikdt (2000 apud Cardoso 2007).

A mão-de-obra é frequentemente o recurso determinante da eficácia da empresa, principalmente nas organizações prestadoras de serviço, conforme Gianese e Corrêa (1994 apud Cardoso 2007). A capacidade de avaliar as possibilidades de sucesso de um determinado gerente de projetos de TI é extremamente valiosa para todos os envolvidos nesse processo. Dessa forma, a eficácia dos profissionais de Recursos Humanos tende a aumentar, maximizar a motivação dos profissionais envolvidos com gestão de projetos, auxilia na organização das funções da TI, possibilita que o gerente de TI saiba direcionar sua carreira para atuar em projeto específico, e por fim, torna as organizações mais competitivas. Para Goldstein e Rockart (1984 apud Cardoso 2007), as características individuais do líder estão diretamente relacionadas à satisfação dos programadores e analistas de infraestrutura, e estes são importantes na percepção que os gerentes têm de seu trabalho.

### 5.3 Complexidade de projetos de TI

O insucesso em projetos de TI é um problema para a comunidade tecnológica, segundo a visão de Ewusi-Mensah e Przasnyski (1991 apud Cardoso 2007). Para Lima-Cardoso e Gomes (2006 apud Cardoso 2007), tal fato é potencializado por uma estrutura complexa sob o ponto de vista tecnológico e organizacional, que envolve pessoas com interesses distintos, diversas tecnologias, ambientes instáveis e modificações constantes nos requisitos em função da necessidade de adequação aos negócios.

Ribber e Schoo (2002 apud Cardoso 2007) atribuem a complexidade na área de TI a características que podem ser agrupadas nas seguintes dimensões:

- a. Variedade – multiplicidade de elementos do projeto;
- b. Variabilidade – mudanças no projeto e seus elementos, como mudança de escopo ou dos principais objetivos;
- c. Integração – integração de vários elementos envolvidos no projeto.

Baccarini (1996 apud Cardoso 2007) aponta a complexidade de um projeto de TI como um fator decorrente do número de elementos variados e da

interdependência entre tais elementos. De acordo com McKeen (1994 apud Cardoso 2007), a complexidade pode ser dividida em duas partes: a complexidade da tarefa (incerteza e ambiguidade que permeiam a prática do negócio, oriundas do ambiente do usuário) e a complexidade do sistema (incerteza e ambiguidade que permeiam a prática do negócio, oriundas do ambiente de desenvolvimento).

Xia e Lee (2004 apud Cardoso 2007) desenvolveram um modelo unificado de medida de complexidade de projetos de TI, e foram identificados os seguintes tipos de complexidade:

Estrutural – referente ao cenário na qual o projeto será realizado;

Dinâmica – referente ao grau de variabilidade das condições de realização do projeto;

Tecnológica – representa o domínio da tecnologia envolvida;

Organizacional – varia de acordo com as características político-organizacionais.

Figura 2: Framework de complexidade de projetos (XIA e LEE, 2004)

Organizacional	Complexidade Organizacional Estrutural	Complexidade Organizacional Dinâmica
Tecnológica	Complexidade Tecnológica Estrutural	Complexidade Tecnológica Dinâmica
	Estrutural	Dinâmica

Os profissionais de TI acumulam experiências e habilidades significativas para tratar de problemas quando atuam em ambientes tecnológicos dominados, segundo Aladwani (2002 apud Cardoso 2007). As modificações constantes no ambiente onde o sistema irá operar fazem com que o gerente de TI precise cuidar das curvas de aprendizado da equipe ou onerar o projeto para buscar mão-de-obra adequada para a realização das atividades, segundo Prietula e Simon (1989 apud Cardoso 2007).

## Complexidade dinâmica organizacional

Diversos pesquisadores elencaram motivos que aumentam esse tipo de complexidade, como:

- Modificações no ambiente do projeto (Xia e Lee, 2004 apud Cardoso 2007);
- Necessidade de novas informações, modificações do fluxo de informação (Boehm, 1991 apud Cardoso 2007);
- Alterações nos processos de negócio (Ropponen e Lyytinen, 2000 apud Cardoso 2007);
- Novas estruturas hierárquicas (Barki et al., 1993 apud Cardoso 2007);
- Ambiente competitivo que requer novas funcionalidades no projeto (Boehm, 1991; Scott e Vessey, 2002 apud Cardoso 2007).

Para praticar uma gerência de requisitos e mudanças mais eficaz e negociar o alinhamento de expectativas, o gerente de TI deve manter a equipe em constante contato com o usuário, segundo Hartman e Ashrafi, 2002; Deephouse et al, 2001 apud Cardoso 2007).

Outro fator fundamental no tratamento deste tipo de complexidade é a relação entre o usuário e a equipe (Yetton et al., 2000 apud Cardoso, 2007). Dessa forma, um time precisa caminhar na mesma direção para facilitar seu sucesso (DeMarco e Lister, 1987 apud Cardoso, 2007).

## 5.4 Eficácia / Eficiência em projetos de TI

Existem diversos tipos de projetos. Entre eles encontram-se os que se referem à TI (ARCHIBALD, 2001 apud Cardoso 2007). Na maioria das vezes, tais projetos são naturalmente complexos, pois além de terem de manejar ambientes organizacionais conturbados, precisam lidar com todos os aspectos humanos existentes dentro e fora da equipe que o realiza, envolvendo variáveis que estão fora do controle dessa equipe (BROOKS, 1995 e KIRSCH, 1996 apud Cardoso 2007).

Existem diversas definições e visões sobre o que vem a ser sucesso em projetos de TI (PINTO e SLEVIN, 1988; ROBEY et al., 1993; KEKRE et al., 1989; HACKMAN e OLDHAM, 1980; MUKHOPADHAY et al, 1992; RAY e HINDI, 2000;

YELTON 2000; HARTMAN e ASHRAFI, 2002; DELONE e MCLEAN, 1992; DEEPHOUSE et al, 2001 apud Cardoso 2007). Diante dessas definições é possível observar que a percepção de sucesso depende da perspectiva considerada. Ou seja, um projeto pode ser bem-sucedido para o cliente e ainda assim ser um fracasso para o fornecedor, uma vez que estes têm expectativas diferentes em relação ao mesmo fato (SHENHAR e LEVY 1997; HARTMAN e ASHRAFI, 2002 apud Cardoso 2007).

Para Kekre et al. (1989 apud Cardoso 2007) o foco da percepção de sucesso está no usuário final e nos benefícios trazidos pelo projeto à organização cliente da solução. Outros, como Hackman e Oldham (1980 apud Cardoso 2007), Mukhopadhyay et al. (1992 apud Cardoso 2007), deram foco aos resultados que os fornecedores da solução obtiveram após a finalização da iniciativa. Ray e Hindi (2000 apud Cardoso 2007), Yelton (2000 apud Cardoso 2007), Hartman e Ashrafi (2002 apud Cardoso 2007) concentram-se nos resultados obtidos por clientes e fornecedores após o projeto ter sido bem-sucedido.

## 5.5 Competências de gerenciamento

Uma vez que o desempenho do gerente é um fator determinante para o resultado do projeto (TURNER e MÜLLER, 2005 apud Cardoso 2007), torna-se fundamental equalizar o próprio conceito de competência antes de analisar cada um dos itens utilizados para formular as hipóteses da relação entre competências do gerente e sucesso de projetos de TI que serão testadas nesta pesquisa. Ao se buscar na literatura uma definição para a palavra, é possível encontrar algumas divergências. Para Woodruffe (1991 apud Cardoso 2007), competência é um conceito intimamente ligado às ações das pessoas e se refere aos comportamentos que geram a percepção de qualidade numa situação qualquer.

As carreiras vinculadas à informática estão geralmente incorporadas nas seguintes áreas de formação (COUGER et al., 1995 apud Cardoso 2007):

- Sistemas de Informação
- Computação em Sistemas de Informação
- Administração e Sistemas de Informação

- Gestão da Tecnologia de Informação
- Gestão de Sistemas de Informação
- Ciência/Engenharia da Computação

A evolução na formação de um profissional de TI pode ser simplificada conforme a figura 3.



Figura 3 – Níveis de formação em TI (COUGER et al., 1995 apud Cardoso 2007)

Ao longo do tempo o mercado exigiu modificações e criou novas demandas de habilidades dos profissionais de informática e novas expectativas em relação ao papel que o gerente de TI pode assumir nas corporações (KEEN, 1988 apud Cardoso 2007). Trauth et al. (1993 apud Cardoso 2007) concluíram que o profissional de tecnologia é obrigado a fazer uma escolha que o leva a direções distintas. Uma delas é mais orientada ao negócio propriamente dito e a seu lado comportamental. A outra está mais relacionada às habilidades técnicas.

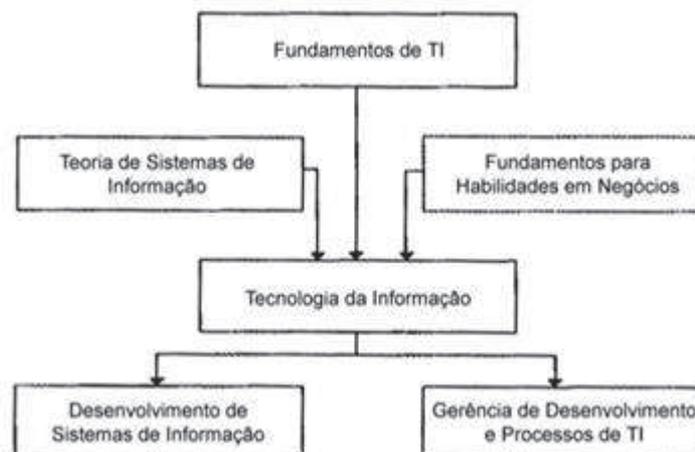


Figura 4 – Formação de um profissional de TI (COUGER et al., 1995)

Provavelmente o futuro da profissão de gerente de projetos de TI continuará requerendo a conciliação entre as habilidades de gestão e o conhecimento técnico, obrigando que o profissional esteja em constante evolução sócio-técnica (BRANCHEU e WETHERBE, 1987; HARTOG e HERBERT, 1986; CULNAN, 1987 apud Cardoso 2007).

## 5.6 Aspectos Relevantes da Estratégia Geral de TI

Sobre a adoção de uma nova estratégia, MINTZBERG (2006, p. 151 apud Neves 2011) discorre que: "Tecnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade: afinal está relacionada à imposição de padrões estruturados de comportamento em uma organização, sejam padrões em forma de intenções antecipadas que se tornam estratégias deliberadas, sejam de ações após o fato que se enquadram nos padrões consistentes de estratégias emergentes. Administrar estratégia, hoje em dia, frequentemente, é administrar mudança - reconhecer quando uma mudança de curso de natureza estratégica é possível, desejável e necessária e, então agir possivelmente colocando em ação mecanismos para mudança contínua". As mudanças estratégicas são fruto de um ambiente altamente competitivo, configurando-se não como "um fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional" (SILVA, 1999, p. 102 apud Neves 2011).

## 5.7 Gestão de empresas de TI

Para Carmignan (2009), as novas tendências do mercado presenciadas no início do século XXI vêm causando mudanças nos modelos de gestão e nos processos organizacionais. Surgem, com isso, novas formas de gestão de pessoas, nas quais o capital humano é valorizado e o conhecimento passa a ser a ferramenta mais importante no desenvolvimento de produtos e prestação de serviços. Neste contexto, é preciso que administradores, gestores e líderes adotem novas ações e estratégias para atuar com suas equipes de trabalho. Percebe-se a necessidade de

que as organizações coloquem em foco suas ações nas pessoas para obter sucesso no mercado e para se tornar cada vez mais competitivas. Nessa perspectiva, o estímulo da organização para desenvolver a liderança nas suas equipes de trabalho é uma ferramenta essencial de coordenação e planejamento de atividades e tarefas. Para a autora, o líder é aquele que faz com que o processo seja conduzido, em conjunto com toda a equipe, conforme os objetivos da organização. As organizações, por um lado, têm os gerentes como responsáveis para coordenar os processos internos; por outro lado, os líderes são os profissionais que contribuem para que o gerente possa aplicar suas ideias. É preciso distinguir o gerente do líder, pois nem todo gerente é um líder, nem todo líder pode ser um gerente. Cada gerente ou administrador possui o seu próprio estilo de gestão e liderança, pois os seres humanos possuem comportamentos que os diferenciam uns dos outros. O conhecimento do líder é fundamental, pois ele precisa possuir competências e habilidades na área em que atua para poder comandar, dirigir, orientar e agir a favor da organização, de acordo com suas características particulares. Segundo GARDNER (1990, p. 46-47 apud Carmignan, 2009):

“Os líderes desenvolvem seus estilos à medida que interagem com seus constituintes. Inclina-se pelo estilo que parece mais eficaz para lidar com a mistura de elementos que constitui seus grupos de constituintes. A sabedoria convencional diz que existe, por um lado, a imagem pública do líder, tal como percebida pelos seguidores; e, por outro lado, a realidade daquilo que o líder realmente é [...]”.

Carmignan (2009) afirma que a liderança comporta estilos comportamentais do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, são maneiras por ele utilizadas ao orientar os demais membros da equipe para uma unicidade de direção. Refere-se àquilo que o líder faz e ao seu estilo de comportamento para liderar. Na visão de ROBBINS (2000, p. 372 apud Carmignan, 2009):

“Os líderes não podem ser líderes sem seguidores. Surpreendentemente, essa verdade evidente foi ignorada há até bem pouco tempo. Portanto, precisamos considerar o papel dos seguidores. Os seguidores são importantes? Quais características dos seguidores são importantes? A liderança pode superar a mediocridade dos seguidores? Os líderes tratam todos os seguidores da mesma forma?”

Para Carmignan (2009), os líderes, independentemente da finalidade e natureza da organização, devem estar capacitados para desempenhar as atividades gerenciais e de liderança, bem como estar dispostos a aceitar novos desafios, desempenhando uma interação direta com os demais membros da organização. O sucesso ou o fracasso nas organizações, porém, não depende exclusivamente da

habilidade do gestor em liderar. Também é preciso levar em conta o comportamento e as necessidades de todos os envolvidos no ambiente de trabalho. O líder poderá utilizar os mais diversos estilos de gestão e liderança, mas deverá levar em consideração a satisfação do colaborador, o que, conseqüentemente, repercutirá em satisfação do cliente, que é, segundo Carmignan (2009), o objetivo central de todas as organizações. Nas unidades de informação, que compõem organizações que prestam serviços peculiares, a satisfação do usuário é um dos aspectos mais importantes de sua atuação, pois tais instituições buscam atender às necessidades informacionais dos seus frequentadores. Para LIRA e JOVANOVIČ (2004, p. 11 apud Carmignan, 2009):

“[...] as unidades de informação terão que contar com lideranças diferenciadas em termos de valores e crenças com que estão habituadas a conviver nos últimos anos, pois muitas organizações estão cheias de gerentes/chefes e vazias de líderes.”

Para Carmignan (2009), as unidades de informação ainda são instituições nas quais os líderes são percebidos com menos ênfase, pois, em sua maioria, são subordinadas a outras organizações. Percebe-se que as unidades de informação nessa situação encontram grande dificuldade para resolver os problemas relacionados à gestão e à liderança com que se deparam no seu dia a dia, pois quase sempre são dependentes e subordinadas a outras instituições e, por vezes, não têm suficiente autonomia no que se refere ao sistema de gestão. Assim mesmo, o gestor deverá saber lidar de forma eficaz e eficiente com os diferentes tipos de comportamentos individuais e da equipe de trabalho para que todos possam desempenhar sua atividade e atingir o objetivo maior da instituição, que é a satisfação das necessidades informacionais dos usuários.

A administração, desde a Antiguidade, vem sendo utilizada em diversas situações, tanto na vida profissional, como na pessoal, pois a todo o momento é preciso administrar alguma coisa. Em todos os tempos, ao longo história, sempre houve administração, mas sua percepção ou visão variou de formas e maneiras próprias a cada período, cultura e uso. No sentido estrito que lhe é hoje atribuído, sua história é bem mais recente. Segundo Montana e Charnov (2003 apud Carmignan, 2009):

“Os primeiros textos específicos sobre o tema datam do século XVIII, na Inglaterra, seguindo-se outros, posteriormente, no século XIX, já por toda a Europa e a América. O crescimento e a expansão da indústria por todo o mundo, afora as organizações, tornou necessário formar administradores

em gestão fundamentada em princípios, pois o crescimento do mercado passou a ser exigente não apenas em gestão, mas em treinamento e capacidade de acompanhamento de sua expansão, evolução e competitividade.”

Etimologicamente, a palavra administração, segundo Chiavenato (2000 apud Carmignan, 2009), é um composto de dois termos do latim: ad, que significa junto de, e ministratio, que significa prestação de serviço. Resulta daí um termo complexo, cuja acepção é a ação de prestar serviço ou ajuda. Com o decorrer do tempo, a administração foi utilizada em diversas áreas, como em atividades relacionadas a governo, condução de empresas e a qualquer atividade pertinente a processos organizacionais. Muito antes dos textos específicos levantados por Montana e Charnov (op. cit.), administração já configurava um assunto discutido desde as primeiras organizações formais conhecidas pela humanidade. MAXIMIANO (2004, p. 6 apud Carmignan, 2009) acrescenta que a “[...] administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social”. Segundo o mesmo autor, “[...] administração significa, em primeiro lugar, ação”, pois, para se iniciar qualquer tipo de negócio, é necessário que o empreendedor tenha metas e objetivos definidos e saiba aonde quer chegar e a quem atingir. Dessa forma, a administração pode ser vista como um instrumento apto a ser utilizado em toda e qualquer atividade (id., 2004, p. 34). Parafrazeando Fayol (apud SILVA, 2005a), as organizações de todos os tipos, sejam de comércio, indústria, política, religião, militares ou filantrópicas, necessitam ser administradas; logo, existem funções administrativas a serem desempenhadas. Para o referido autor (1980), administrar significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Para ele, todos os gerentes executam, ou deveriam executar cinco funções - funções da administração -, a que hoje denominamos processo administrativo. Para Fayol (1989 apud Carmignan, 2009), são funções do administrador:

- prever: visualizar o futuro e traçar um programa de ação que tenha unidade, continuidade, flexibilidade e precisão;
- organizar: constituir o organismo material e social da empresa;
- comandar: dirigir a equipe para alcançar os objetivos globais;
- coordenar: unir e harmonizar as atividades do negócio, sincronizar coisas e ações, adaptando os meios aos fins;
- controlar: verificar se o realizado está de acordo com o previsto (regras e

planos).

Estas funções ainda podem ser divididas em vários níveis hierárquicos da organização, não sendo, portanto, exclusivas de diretores. Para Fayol (1989, p. 148 apud Carmignan, 2009), a principal função administrativa é o planejamento. A base do processo é o desenvolvimento de um plano formal de ação, que ele descreve como: “[...] uma espécie de quadro onde eventos próximos são definidos com alguma distinção, enquanto eventos distantes aparecem progressivamente, menos diferenciados, e isto vincula o trabalho corrente, como previsto e estipulado, em um definido período de tempo”. O foco principal de sua teoria era aumentar a eficiência da empresa pela forma e disposição de seus órgãos competentes e das suas inter-relações estruturais. E nessa função, enfatiza especificamente dois itens: estrutura e funcionamento da organização. As funções administrativas por ele preconizadas, agora num modelo de processo administrativo atualizado, são, de acordo com ROBBINS (2000, p. 33 apud Carmignan, 2009), quatro: planejar, organizar, liderar e controlar:

“O planejamento “[...] abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades”. A organização “[...] abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões”. A liderança ocorre “quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou solucionam conflitos entre os membros envolvidos na liderança”. Por fim, o “[...] processo de monitorar, comparar e corrigir constitui a função de controle”. Ademais, ressalte-se que essas funções, para se constituírem num processo administrativo, não poderão ser trabalhadas separadamente, embora cada uma tenha definições distintas.”

Rodrigues (2011) et al propõem uma classificação inspirada na teoria política, que permite a identificação e a análise de comportamentos provenientes de arquitetura da informação e processos de gerenciamento. Frisam que quanto mais as organizações forem voltadas para a informação, menos provável será que a partilhem-na livremente. À medida que os cargos e os papéis dos indivíduos nas empresas passarem a se basear na informação exclusiva que esses indivíduos possuem, provavelmente menores serão as possibilidades de compartilhamento de informações, pois eles passam a considerá-la como uma fonte de poder e algo que os diferencia dos demais (PFEFFER, 1986). Utilizando-se de metáfora política, McGee e Prusak (1994), Weil e Ross (2004 apud Rodrigues 2011) classificam em cinco “estados” os estilos de gerência da informação. Salientam que manter estilos

múltiplos gera confusão e consome recursos da organização, com perda de eficiência.

#### Utopia Tecnocrática

- a. Abordagem altamente tecnológica de gerenciamento da informação, que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias.
- b. É estimulada geralmente por profissionais de informação, que desenvolvem planejamento detalhado, baseados em arquitetura e uso eficiente dos dados organizacionais.
- c. Objetiva planejar uma infraestrutura tecnológica com um banco de dados único para informações sem redundância.
- d. Valorização dos mais recentes hardwares e softwares. Preocupam-se mais com os mecanismos de distribuição da informação do que por quem a informação é utilizada.
- e. Ênfase na modelagem e na classificação da informação.
- f. Procura lidar com todas as informações da organização.
- g. Pressupõe que aqueles que ocupam uma posição hierarquicamente mais elevada não restringirão o livre fluxo de informação.

#### Anarquia

- a. Ausência completa de uma gerência da informação que deixe a cargo dos indivíduos a tarefa de obter e gerenciar sua própria informação.
- b. Tornou-se possível e, ao mesmo tempo, muito perigosa, com a introdução e rápido crescimento do computador pessoal.
- c. As pessoas, individualmente, e pequenos departamentos são capazes de gerenciar, a custo mínimo, seus próprios bancos de dados, e gerar seus próprios relatórios para atenderem a suas necessidades.
- d. No longo prazo, os bancos de dados dispersam e trazem divergência de informações.

#### Feudalismo

- a. Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, as quais definem as próprias necessidades de informação, e repassam apenas uma informação limitada à empresa como um todo.
- b. Os líderes possuem força para decidir que medidas vão ser utilizadas para entendimento do desempenho e o vocabulário comum a ser utilizado.

- c. Redução do poder da autoridade central. Apregoa a delegação de poderes e a ampla participação. Assim, unidade de negócio ou líderes de processo decidem separadamente de acordo com as necessidades da unidade.
- d. Frequente em ambientes onde há estruturação por unidades ou divisões que possuam grande autonomia
- e. Monarquia
- f. A classificação da informação e a definição de seu fluxo de disseminação através da organização são feitas pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar, de boa vontade, a informação, após coletá-la.
- g. O poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado, e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida.
- h. Abordagem de cima para abaixo, autocrática.
- i. Breves “reinos” da maioria dos “monarcas” e “presidentes” trazem maus prognósticos para o crescimento de usos e de tradições persistentes de informação.
- j. A mortalidade desse estilo é alta e rápida.

WEIL e ROSS (2004 apud Rodrigues 2011) abordam dois diferentes estilos monárquicos: no negócio, onde um executivo ou grupo sênior de executivo desenvolve toda decisão de TI relacionada à empresa; e na Tecnologia da Informação, cuja decisão é de um executivo ou grupo de TI.

#### Federalismo

- a. Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos informação-chave (níveis gerencial, estratégico e tático) e no fluxo da informação para a organização.
- b. A negociação é a chave para que as partes potencialmente concorrentes e não cooperativas sejam reunidas.
- c. Elaboração de uma definição coletiva de objetivos e dos meios para alcançá-los.
- d. Geralmente, as organizações possuem uma liderança central forte e uma mentalidade que estimula a cooperação e o aprendizado.
- e. O conceito de posse de informação é antiético. Incentivam o conceito de “cultivo” da informação.
- f. Executivos e representantes do negócio de todos os negócios operacionais colaboram com o departamento de tecnologia da informação.

- g. Considerando os estilos políticos de informação, Prusak e McGee (1994) estabelecem as seguintes etapas para o efetivo gerenciamento da informação

CAMPOS (2010 p. 31) define a tecnologia da informação (TI) como:

“[...] a designação de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, sendo fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos periféricos, software e seus recursos, sistemas de telecomunicações e gestão dos dados e informação. Como é uma área ampla, o profissional de TI, deve, primeiramente, escolher em qual dos componentes irá atuar e, posteriormente, do conjunto de capacidades (skills) que a referida área requer, identificar as que não possuem e que devem ser adquiridas e/ou as que possuem e devem ser atualizadas. Essas tarefas se fazem necessário para traçar um planejamento mais consistente da própria carreira e, conseqüentemente, garantir a sua empregabilidade (ou seja, a sua condição de ser “empregável” a qualquer momento). Este conjunto de capacidades, que denominamos de perfil profissional, pode ser dividido em dois subgrupos: as técnicas e as comportamentais. [...] Para o preenchimento destas vagas disponíveis na área de TI, o candidato terá que atender aos princípios básicos exigidos pelo mercado, tais como formação acadêmica, domínio de língua estrangeira e sólida formação cultural.”

O valor que a TI pode oferecer para promover melhorias na competitividade das empresas está diretamente ligado à qualidade do serviço prestado nas diversas atividades de trabalho que compõem os objetivos estratégicos de negócios das organizações. Gestão de TI tem como objetivo capacitar a organização em aspectos relacionados ao uso da tecnologia, promovendo meios para auxiliar a tomada de decisões sobre investimentos, mecanismos de controle e maior eficiência nas diversas atividades de trabalho das empresas (WEIL; ROSS, 2004 apud Rodrigues 2011). Prover mecanismos para que a TI possa oferecer melhorias nas diversas atividades de trabalho e objetivos de negócios das empresas é a essência do trabalho de profissionais de TI. Por motivos diversos, empresas têm buscado soluções com base na terceirização de serviços de TI. Isto tem ocorrido em atividades que vão desde a manutenção técnica de equipamentos para atividades operacionais até o desenvolvimento de soluções com objetivo de suporte às tomadas de decisões estratégicas de negócios. Empresas que oferecem tais serviços necessitam de profissionais com conhecimento técnico intensivo nas áreas de TI. Estes, por sua vez, geralmente não possuem nenhuma formação específica em áreas de negócios ou de gestão de empresas. Dois problemas com clássico reconhecimento na literatura decorrem dessa situação: (i) a dificuldade destes profissionais em entender as necessidades de negócios dos seus clientes e (ii) a dificuldade em gerenciar as próprias atividades de negócios de sua empresa.

Gestão em empresas que prestam serviços de TI também envolve assuntos como liderança, estrutura organizacional, controle de processos, avaliações de qualidade e de satisfação de clientes com os produtos e serviços prestados. Estes serviços têm como principal objetivo auxiliar o desempenho das atividades de trabalho que assegurem os objetivos estratégicos de negócios das empresas. O estabelecimento de técnicas e modelos de gestão, com base em princípios sólidos de comprometimento com os resultados e agregação de valor, pode gerar benefícios a todos os envolvidos com a organização, sejam estes acionistas, gerentes, funcionários, clientes, governos e até mesmo para o desenvolvimento social. A gestão estratégica pratica nas empresas, bem como a avaliação de seu impacto sobre a estrutura corporativa, deve ser voltada para os resultados esperados em relação às estratégias definidas nos planos de negócios. Assim, os desafios na gestão estratégica de negócios repousam em garantir que sejam alcançados objetivos com capacidade para promover vantagens competitivas aos negócios das empresas. Esta realidade também se manifesta em empresas desenvolvedoras de software, onde devem ser consideradas necessidades como: melhorar a capacitação de profissionais e da área de TI; alinhar investimentos em TI com as estratégias de negócios; comprometer a alta administração; antecipar tendências futuras permitindo a inovação tecnológica contínua e; aumentar o nível de satisfação dos usuários ofertando tecnologia compatível e de fácil utilização (BRODBECK, 2001). O desafio em gerenciar empresas desenvolvedoras de software, considerando-se as diversas áreas da empresa, tem sido objeto de estudo com interesses crescentes. Apesar, contudo, da quantidade de publicações, cursos e conferências sobre o tema, essas empresas continuam apresentando dificuldades para colocar em prática atividades de gestão em seus negócios e dia a dia de trabalho, mesmo em assuntos já consagrados, tal como a dificuldade do pessoal de negócios em transmitir claramente suas necessidades ao pessoal de TI (CHAN, 2002), ainda tem sido apontada como crítica, apesar da antiguidade e reconhecimento do problema.

Especificamente, na área de gestão de projetos de software, Obata (2012) afirma que se verifica que elementos como seleção e alocação de pessoal, comunicação e coordenação de atividades desenvolvidas pelas equipes possuem necessidades que são tanto de caráter social como técnico. Dentro desse contexto,

trata-se a abordagem sociotécnica na gestão de projetos de software, a partir de aspectos específicos, que englobam desde a visão tradicional de gerenciamento até a própria integração entre aspectos sociais, organizacionais e técnicos. A metodologia adotada para a realização desse estudo pautou-se pelos trabalhos sobre a visão sociotécnica em engenharia de software e as peculiaridades da Gestão de Projetos de Software, o que culminou com a indicação de alguns elementos que podem contribuir para uma Gestão de Projetos de Software sob o olhar sociotécnico. Inicialmente, discutiu-se o significado da abordagem sociotécnica para relacionar os itens que possam compor esse enfoque na Gestão de Projetos de Software no que se refere à postura gerencial e aos recursos humanos envolvidos no desenvolvimento e manutenção de software.

A concepção dos sistemas sociotécnicos surgiu, segundo Morin (2001), a partir de 1950, com Eric Trist, do Instituto Tavistock de Londres, e mostrava que a insatisfação dos trabalhadores no setor de minas no Reino Unido era causada menos pelo salário do que pela organização do trabalho. Em suas pesquisas, ele procurou compreender quais são as condições que levam ao comprometimento do indivíduo no seu trabalho. Com seus colegas, propôs a chamada abordagem sociotécnica. Esse modelo visa a organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado. Trata-se, de fato, de organizar o trabalho de maneira que corresponda às motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores (Ketchum e Trist, 1992 apud Morin, 2001).

### 5.7.1 Características da Gestão de Projetos de Software (GPS)

Para ZANELLI (2004), a palavra motivação, derivada do latim *motivus*, que significa mover, assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”, ou seja, poder-se-ia dizer que uma teoria da motivação é uma teoria de uma ação. Dessa forma, o autor argumenta que a motivação começou a ser associada a outros conceitos como satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, reforço, necessidade,

crenças, valores metas, expectativa, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipe. Destacam-se os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, embora estejam fortemente relacionados com o de motivação, mantêm suas especificidades, pois a satisfação no trabalho se refere ao “nível de contentamento com as relações entre chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado”; o envolvimento no trabalho diz respeito ao “nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado”; e o comprometimento organizacional, aos “afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira”, segundo ZANELLI (2004).

Para OBATA (2012, p. 2), “devido ao fato da construção de software ser um empreendimento complexo com o envolvimento do trabalho de muitas pessoas, a gestão de projetos de software (GPS) é intrinsecamente necessária.”

Segundo PRESSMAN (2006 apud Obata, 2012, p. 2):

“[...] o planejamento, a monitoração e o controle do pessoal, processos e eventos que ocorrem quando o software progride de um conceito preliminar para uma implementação são envolvidos na gestão de projetos de software.”

LAUDON e LAUDON (2004 apud Obata, 2012, p. 3)

“identificam as funções que o gerente de projeto deve exercer nos três seguintes papéis gerenciais. Os papéis interpessoais são marcados pela representação externa que o gerente realiza, pelo contato com funcionários, na motivação e apoio. Atua como um canal de ligação na organização. No papel informativo, o gerente é disseminador de informação e porta-voz da organização. No papel decisório, toma decisões, aloca pessoal, distribui recursos, negocia e faz a mediação nos conflitos.”

Para gestão efetiva de projetos de software, Pressman (2006 apud Obata, 2012) focaliza os 4Ps: pessoal, produto, processo e projeto. O fator pessoal é o elemento-chave para a GPS, pelo fato de a competência e a capacidade do pessoal estarem intimamente ligados ao sucesso do projeto de software, ou seja, um software bem-sucedido apresenta uma dependência maior em relação ao pessoal do que aos demais fatores. Todo projeto de software é constituído por interessados, - gerentes seniores, gerentes de projeto, profissionais, clientes e usuários finais -, cujos esforços conjuntos consolidam-se no software requisitado. Parte dos interessados forma a equipe de software, que é estruturada com a finalidade de desenvolvimento do software. Além disso, o gerente deve assumir o papel de líder do projeto, preocupando-se não apenas com questões técnicas e imediatas, mas também com a abrangência e com todos os interessados do projeto, de forma que

eles possam vivenciá-lo (Huzita et Tait, 2006 apud Obata, 2012). Weinberg (1986 apud Obata, 2012) sugere que o líder deve desenvolver a habilidade de encorajar o pessoal técnico a produzir no melhor de sua capacidade, a habilidade de moldar processos existentes ou inventar novos processos, permitindo que o conceito inicial seja traduzido em um produto final e a habilidade de encorajar o pessoal a criar e a se sentir criativo. Mesmo que a equipe seja liderada corretamente, para que ela apresente alto desempenho segundo Pressman (2006 apud Obata, 2012), os integrantes da equipe devem confiar uns nos outros, a distribuição de aptidões deve ser compatível ao problema e “pessoas estrelas” podem ser excluídas da equipe se comprometerem a sua coesão. Para DeMarco e Lister (1998 apud Obata, 2012), os membros de equipes que compartilham um objetivo comum e uma cultura comum são mais produtivos e motivados do que a média. Quando o planejamento do projeto tem início, segundo Pressman (2006 apud Obata, 2012), é feita a decomposição do problema, na qual um problema complexo é dividido em problemas menores, que são mais gerenciáveis. À medida que a declaração do escopo evolui, a decomposição do problema facilita o planejamento do gerente do projeto e fornece mais detalhes para as estimativas. Faz parte, também, da função do gerente do projeto escolher o modelo de processo que melhor se adequa ao pessoal que executará o trabalho, ao cliente, às características do produto e ao ambiente em que será executado o trabalho. Segundo Pressman (2006 apud Obata, 2012), estabelecido o modelo de processo, a sua decomposição tem início. Cada atividade do processo é dividida em tarefas que serão realizadas para seu cumprimento. Assim, com o processo e o problema decompostos, é feita a fusão de ambos, para que o gerente, com o auxílio de outros profissionais, estime a necessidade de recursos e tempo para cada tarefa, das atividades do processo, relacionada às subfunções. O projeto é o todo concatenado à construção do software, e ele deve ser bem gerido. Para se ter êxito no gerenciamento é providencial que se conheça o que pode dar errado em um projeto de software, evitando e prevenindo-se de futuros problemas. Reel (1999 apud Obata, 2012) relata alguns sinais de um projeto de sistema de informação comprometido: o pessoal do software não entende as necessidades de seus clientes, o escopo está mal definido, a equipe de projeto não tem pessoal com as aptidões adequadas, as modificações são mal gerenciadas e os prazos são irrealistas. O gerente do projeto não deve perder o foco da sua gestão e deve estar atento aos objetivos do projeto, marcos e

cronogramas, responsabilidades e recursos necessários. De modo geral, a GPS se pauta por duas grandes funcionalidades: planejamento e acompanhamento ou monitoramento e controle de projetos. No planejamento são estabelecidos os recursos humanos, os riscos do projeto, a estimativa de custos, entre outras atividades, para se dar início ao projeto. No acompanhamento são estabelecidos: a forma de controle das atividades, controle dos prazos, riscos, entre outros.

### 5.7.2 Elementos para a Gestão de Projetos de Software

A partir dos estudos sobre gerência de projetos de software (Pressman, 2006; Huzita et al., 2006) e enfoque sóciotécnico sobre a engenharia de software (Biazzi, 1994; Laudon et al., 1998; Cukierman et al., 2007; Vale et al., 2010; França et al., 2009; Oliveira et al., 2009; Silva e Filgueiras., 2008), são indicados elementos relevantes que podem auxiliar na composição de um modelo de gestão de projetos de software. Esses elementos são abordados a partir da necessidade de tratamento adequado dos recursos humanos envolvidos na atividade de desenvolvimento de software, os quais, se gerenciados adequadamente, contribuem para o sucesso dos projetos. Também, é incluída, nesse processo, a necessidade de tratamento diferenciado aos usuários, vistos como parte integrante do processo de desenvolvimento de software. Dessa forma, os elementos indicados são: habilidades relevantes para Analistas de Requisitos; fatores de motivação preferidos em um ambiente de desenvolvimento de software; fatores que caracterizam e influenciam os profissionais da área de manutenção do software e a necessidade de posturas éticas.

### 5.7.3 A Gestão de Projetos de Software (GPS) sob o olhar sóciotécnico

A Gestão de Projetos de Software (GPS), dentro do contexto sóciotécnico, deve receber intervenção e apoio de outras áreas que podem contribuir para o sucesso dos projetos. Preliminarmente, parte da posição da GPS na engenharia de software. Assim, a figura 5, abaixo, apresenta a visão tradicional da GPS como uma subdisciplina dentro da ciência da computação enquanto a figura 5 apresenta um

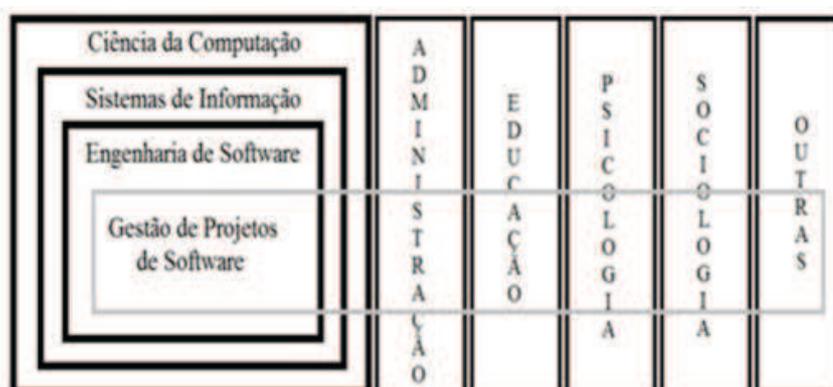
olhar sociotécnico pautado pela integração da GPS com outras disciplinas. O desdobramento da GPS dentro da engenharia de software deu-se a partir das discussões trazidas por Cukierman et al (2007 apud Obata, 2012) sobre a divisão entre técnico e não técnico na área de engenharia de software.

Figura 5 – Localização do GPS, segundo o olhar “técnico”. Fonte: adaptação de Cukierman et al. (2007, p. 205).



Na figura 6, observa-se a integração da GPS com as demais áreas de atuação, com destaque para as áreas de administração, educação, psicologia e sociologia. Outras áreas como Direito, também, podem ser incluídas.

Figura 6 – Localização do GPS, segundo o olhar sociotécnico. Fonte: adaptação de Cukierman et al. (2007, p. 205)



A visão sociotécnica sobre a GPS levou, também, a destacar as diferenças que podem ocorrer quando se abandona a visão tradicional, que considera apenas as atribuições gerenciais de controle e coordenação. Para ilustrar as diferenças, tomou-se, inicialmente, como base três aspectos relevantes para a GPS: recursos

humanos, riscos e os usuários, como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4. GPS Tradicional X GPS sob o olhar sociotécnico

Elementos	GPS Tradicional	GPS sob o olhar sociotécnico
<b>Recursos Humanos</b>	Hierarquia Divisão de tarefas rígida	Procura organizar a equipe, considerando: Integração entre a equipe; Motivação; Ambiente de trabalho; Habilidades
<b>Riscos</b>	Priorização dos riscos ligados ao técnico	Tratamento para os riscos sem priorizar o técnico em detrimento ao social, considerando no mesmo nível tanto os riscos técnicos como os não técnicos.
<b>Usuários</b>	Considera os usuários como fornecedores de informações e "Problemáticos"	Procura dar atenção aos usuários desde a elicitação de requisitos ao suporte.

#### 5.7.4 Saúde Mental e Trabalho

A psicodinâmica do trabalho tem grande expressão em Cristophe Dejours, que a desenvolveu a partir da disciplina psicopatologia do trabalho, cujo objeto de estudo era o potencial psicopatológico do trabalho. Essa abordagem buscava a análise dinâmica dos processos psíquicos tratados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. DEJOURS (1992 apud Zanelli 2004) aponta que a falta de evidência de adoecimento a partir do trabalho configura-se como ponto de partida para uma inversão na questão que orienta suas pesquisas, que passa a ser não mais “o que adoce o trabalhador, mas como ele continua são, apesar das adversidades”. Essa nova abordagem – a Psicodinâmica do Trabalho, cujo objetivo passa a ser a compreensão das estratégias às quais o trabalhador recorre para se manter saudável, apesar de determinados modos patológicos de organização do trabalho. O pesquisador passou a concentrar seus estudos nas estratégias que evitam o adoecimento do trabalhador, mesmo quando submetido a uma organização de trabalho potencialmente patogênica. O desafio da Psicodinâmica do Trabalho é definida por DEJOURS (1992 apud Zanelli 2004, p. 286) como “definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação em criatividade, beneficiando a identidade”.

Sendo o foco deste trabalho a área de informática, será utilizada uma pesquisa de UCHIDA (1998 apud Zanelli 2004) sobre o sofrimento psíquico dos trabalhadores que exercem essa ocupação, realizada a partir dos princípios da Psicodinâmica do Trabalho, tendo como foco a subjetividade do trabalhador:

“Muitas são as possibilidades de abordagem das complexas relações entre a organização do trabalho e o indivíduo. Neste trabalho, privilegiamos o ângulo do impacto subjetivo e, mais especificamente, do sofrimento vivido pelo trabalhador. Uma das pesquisas mais fecundas desenvolvidas neste sentido é a de Dejours.” UCHIDA (1998 apud Zanelli, 2004, p. 286).

UCHIDA (1998 apud Zanelli 2004) exhibe a ansiedade do analista ante a resposta do computador, introduzindo a falta de controle sobre o trabalho por meio da imprevisibilidade da resposta da máquina, e reporta que a fala dos trabalhadores denuncia a fonte do conflito que provoca o sofrimento:

“[...] Esta organização de trabalho é extremamente invasiva, penetrando na vida privada do indivíduo. A vivência da possibilidade do crash, ou o próprio crash, se põe. O analista de produção se vê agora diante de duas fontes de sofrimento que convergem para um único problema, ou seja, o sofrimento advindo da imprevisibilidade da produção e o sofrimento originado da possibilidade do crash convergindo para o problema dos limites. Em dois níveis ele deve dizer não: não à atividade, mesmo que vivida prazerosamente, e não à invasão de sua vida pessoal pela organização. Isso recoloca a luta íntima do analista de produção contra o desejo de prazer, potencializado pelo computador, e a luta para conter os avanços da organização sobre a sua vida pessoal [...]” REBECCHI, (1990 apud Zanelli, 2004, p. 288).

Dessa forma, tem-se observado que em empresas que trabalham na área de tecnologia pouca ênfase é dada ao valor humano, e segundo Pitassi e Leitão (2002), essa visão tecnicista tem conduzido a uma competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas (Serva, 1997 apud Pitassi e Leitão, 2002), sintomas esses que podem ser perfeitamente associados à visão mitificadora da TI na sociedade atual. Para ele, o quadro de patologias psíquicas é tão grave, que já é comum observar executivos de alto nível autoproclamar-se, com indisfarçável orgulho, “paranoicos”, evidenciando que a tecnologia pode significar não apenas aporte de melhorias, mas também gerar uma tendência gradual ao trabalho excessivo (Mattos, 1996 apud Pitassi e Leitão, 2002).

Nota-se, nas sociedades contemporâneas, a existência de uma psicopatologia, a tecnose, originada da dependência exagerada e do uso compulsivo da TI. Os dependentes dessa doença mental buscam preencher, por meio da informação e da hipercomunicação, o vazio deixado pela falta de uma visão que dê significado à sua existência diária (Pitassi e Leitão, 2002).

São escassos os estudos sobre a área organizacional que trabalha com sistemas de informação, o que motiva a pesquisa a avançar na identificação de fatores que possam influenciar no desempenho, rendimento e motivação.

Do exposto infere-se que o ambiente em organizações da área de TI, além da influência da tecnose supracitada, pode gerar impactos de diversas naturezas no projeto.

### 5.7.5 Posturas éticas

Aqui são trazidas duas discussões sobre ética na engenharia de software: a ética no envolvimento com seres humanos e as posturas éticas por parte do gerente de projetos de software. Na primeira discussão indica-se que a área de engenharia de software abrange três situações em que há o envolvimento de seres humanos em seu processo (Silva e Filgueiras, 2008 apud Obata, 2012): elicitación de requisitos, avaliação de usabilidade e suporte ao cliente. Na primeira situação, pessoas são observadas enquanto desempenham suas atividades ou são entrevistadas com o propósito de se compreender suas necessidades. Na segunda situação, os protótipos da interface de usuário ou mesmo o sistema em sua versão final são usados por pessoas com o perfil de usuários reais, para conhecer a qualidade do projeto de interfaces e seu impacto sobre a experiência de uso. Na terceira situação, questionários on-line e presenciais são apresentados a pessoas para que deem sua opinião, ou ainda recursos de monitoramento remoto do uso são instalados para se registrar e relatar o uso real. A indicação de comitês de ética para avaliação de usabilidade e, possivelmente, para elicitación de requisitos e suporte ao cliente torna-se premente na medida em que os projetos envolvem muitas pessoas com participação, inclusive, nas pesquisas nos moldes apresentados por Silva e Filgueiras (2008 apud Obata, 2012). Os comitês de ética têm a finalidade de impedir que excessos sejam cometidos quando há o envolvimento de pessoas em pesquisas. A consideração dos aspectos éticos auxiliará os profissionais, que atuam com envolvimento de pessoas no projeto de software, tornando a comunicação de desenvolvedor – cliente mais confiável. Na discussão sobre posturas éticas por parte de gerentes, para Tait et al (2008 apud Obata, 2012), existem desafios para a

GPS tais como: o respeito à propriedade intelectual; a adequada alocação de pessoal sem discriminação; o uso de ferramentas e metodologias para o desenvolvimento de software; a preservação da qualidade dos dados e dos sistemas; a utilização de recursos e o respeito ao cumprimento dos prazos. A principal barreira a ambas as discussões é o não reconhecimento da necessidade de posturas éticas cuja ausência pode causar constrangimento, sofrimento, traumas e danos não só aos usuários, mas também aos profissionais envolvidos e à imagem das empresas. Nesse sentido, são recomendadas: a criação de comitê de ética para as situações que envolvam pessoas tanto na elicitação de requisitos, avaliação de usabilidade e suporte ao cliente e na inclusão de posturas éticas, como nas atividades gerenciais. Essas medidas poderão contribuir para aspectos que abrangem desde a melhoria do desenvolvimento dos projetos até a motivação do pessoal envolvido.

#### 5.7.6 Percepção dos coordenadores de projetos em relação à atuação do escritório de projetos de TI

O autor KERZNER (2006 apud Vilela, 2011) conceitua projetos como empreendimentos com objetivo bem definido, que consomem recursos e operam sob pressão de prazos, custos e qualidade. Já para VARGAS (2009 apud Vilela, 2011) projeto é um empreendimento não repetitivo que tem como característica uma sequência de atividades bem claras com início, meio e fim e sua execução visa a atingir um objetivo claro e bem definido. Os autores destacam que “projeto é um empreendimento” a ser construído e, segundo a definição do dicionário Houaiss, projeto “é a descrição escrita e detalhada de tarefas a serem feitas” e empreendimento é o “ato de quem assume a tarefa e a responsabilidade de realizar um projeto”. Quem adota esse mesmo pensamento em relação ao conceito de projetos é o autor Martins, J. (2005 apud Vilela, 2011) que afirma que projeto significa “empreendimento” e como tal é um trabalho que visa à criação de um produto ou à execução de um serviço específico, temporário, e não repetitivo e que envolve certo grau de incerteza na realização. O principal guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos, o PMBok (2004) define projeto como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Nessa definição

destaca-se que projetos possuem tempo determinado para ser construídos e finalizados, não sendo, portanto atividades rotineiras, conforme destaca também Dinsmore (1999 apud Vilela, 2011) ao afirmar que projetos são iniciativas não repetitivas. A norma ISO 10006 (2000 apud Vilela, 2011) reitera a visão do autor, de que projeto, além de ser único, possui uma limitação de tempo de execução de suas atividades e estas são coordenadas de forma que se alcance um objetivo, com recursos e custos limitados. Para VERZUH (2000 apud Vilela, 2011) os projetos possuem duas características essenciais:

- todo projeto tem um começo e um fim e a data de início do projeto pode variar porque a ideia está se transformando em um projeto, já o seu fim tem de ser claro e compreendido por todos os participantes, para que eles entendam o projeto como um todo.
- todo projeto gera um produto singular e esse produto pode ser tangível como um prédio ou intangível como novas diretrizes para contratação de pessoal.

Para Vargas (2009 apud Vilela, 2011) a responsabilidade do projeto é do gerente de projeto, que na maioria das vezes administra escopos muito complexos, as pessoas envolvidas no empreendimento e os recursos financeiros investidos. E ainda tem a responsabilidade de controlar todas as fases do projeto, tais como, o planejamento, a execução e a finalização. Já o PMBoK (2004) destaca que o gerente de projetos é a pessoa responsável pelo gerenciamento de todo o projeto. Esse gerente deve estar atento ao que se chama de “restrição tripla”, ou seja, controlar em todo o desenvolvimento do projeto, o seu escopo, o tempo e custo. Segger, Russo e Sbragia (2010 apud Vilela, 2011) mencionam que geralmente o resultado final do projeto, seja seu sucesso ou insucesso, é atribuído à equipe do projeto, mas eles afirmam que a responsabilidade principal é sempre do gerente de projeto. É o que afirma também Shenhar e Dvir (2010 apud Vilela, 2011), segundo o qual a responsabilidade total do sucesso do projeto repousa nos ombros do gerente do projeto, profissional que o gerencia dia após dia. Observa-se que os autores são unânimes em relação à responsabilidade do projeto. Para eles o sucesso ou o insucesso do resultado dos projetos é exclusivamente do gerente de projetos ou daqueles que receberam a atribuição de exercer o papel de coordenador de projetos

Em relação ao papel do gerente de projetos Verzuh (2000 apud Vilela, 2011) menciona: “Assim como um regente de orquestra sinfônica a dirige para fazer

mágica com a música, o gerente de projeto precisa, obrigatoriamente, fazer com que os grupos díspares de um projeto se movam em harmonia”. O autor sublinha que o gerente de projetos deve saber direcionar todos os envolvidos no projeto para um mesmo rumo, para um mesmo destino, de forma sincronizada. Para CLELAND e IRELAND (2002 apud Vilela, 2011) o gerente de projeto desempenha diversos papéis no decorrer do projeto, mas destaca alguns importantes:

- saber direcionar os recursos destinados ao projeto;
- ser um negociador para obter recursos para apoiar o projeto;
- organizar e coordenar a equipe do projeto e ser o ponto focal para a gerência do projeto;
- ser líder para controlar o planejamento e a execução dos recursos destinados a dar suporte ao projeto;
- orientar e aconselhar os membros da equipe do projeto desempenhando muitas vezes o papel de mentor;
- motivar constantemente a equipe e extrair de seus membros o melhor desempenho para o sucesso projeto;
- atuar como um diplomata que cria e mantém parcerias com os stakeholders do projeto para obter apoio aos objetivos.

O que chama a atenção na relação de papéis importantes para o gerente de projetos, conforme apresentado pelo autor, são as habilidades interpessoais contempladas com um destaque maior do que as habilidades técnicas, tais como: motivação, negociação e liderança.

Kerzner (2002 apud Vilela, 2011) acrescenta que se espera do gerente de projetos que ele seja capaz de tomar decisões empresariais, não mais apenas aquelas relacionadas aos aspectos técnicos do projeto. Os objetivos empresariais se tornaram, talvez, mais importantes do que os objetivos técnicos e o gerente de projetos deve ter um novo conjunto de habilidades que inclui o conhecimento do setor em que se opera, o gerenciamento de riscos e a capacidade de integração. Shenhar e Dvir (2010 apud Vilela, 2011) esclarece que gerenciar riscos significa sistematicamente planejar, identificar, analisar, responder e monitorar os riscos do projeto, pode envolver processos, ferramentas e técnicas que ajudam os gerentes de projeto a aumentar a probabilidade e as consequências dos eventos positivos, e reduzir a probabilidade e as consequências dos eventos negativos. Destaca ainda

que gerenciar riscos envolve processos de identificação, análise qualitativa e quantitativa, planejamento de resposta, monitoramento e controle de riscos. O guia de conhecimentos do PMBoK (2004) ressalta que o gerente de projetos deve possuir habilidades interpessoais como:

- ser um comunicador eficaz;
- ter a capacidade de fazer as coisas acontecerem;
- ser um líder, orientado e motivando constantemente a equipe;
- ter visão estratégica;
- ser negociador, um administrador de conflitos e tomador de decisões.

A função de coordenador de projetos da área de tecnologia da informação é um cargo de confiança responsável por atuar exclusivamente nos projetos chamados estratégicos da instituição financeira estudada. Tem como incumbência coordenar e controlar os processos necessários ao desenvolvimento de projetos estratégicos da empresa, e o profissional que desempenha esse papel é responsável principal pelos resultados dos projetos. Para exercer suas atividades o coordenador de projetos se relaciona constantemente com as diversas áreas internas da tecnologia da informação. Suas principais atribuições são:

- coordenar e avaliar o resultado dos processos necessários à implantação do projeto sob sua responsabilidade;
- interagir com fornecedores internos com o objetivo de viabilizar recursos necessários ao desenvolvimento do projeto;
- gerenciar o planejamento e o orçamento dos projetos sob sua responsabilidade;
- distribuir e negociar metas, incentivando a mobilização da equipe para a obtenção dos resultados;
- acompanhar indicadores de desempenho, avaliando a performance dos processos inerentes ao projeto;
- acompanhar as ações geradas interna e externamente, que produzam reflexo no desenvolvimento do projeto;
- analisar cenários na busca de inovações que possam alavancar resultados do projeto;
- acompanhar os processos de comunicação interna e externa relativos ao projeto.

Após a fundamentação teórica, o próximo capítulo aborda os aspectos

relacionados à metodologia adotada na presente pesquisa.

## Capítulo 6 – Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa. Segundo VERGARA (2006, p.47), a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm a finalidade principal de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com base na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, além de envolver habitualmente levantamento bibliográfico e documental, entrevistas padronizadas e estudos de caso. De acordo com Gil (2008), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema selecionado é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre o assunto. Para Yin (2010), alguns experimentos como os estudos de percepções psicológicas e algumas questões de levantamento, como as que buscam respostas categóricas e não numéricas, levam em conta a evidência qualitativa, não a quantitativa, da mesma forma que a pesquisa histórica pode incluir um grande volume de evidência quantitativa.

Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo do tipo qualitativa a partir de questionário (vide Apêndice I), com os objetivos de:

- Caracterizar a influência da filosofia humanista na postura de liderança na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação.
- Identificar o nível motivacional de gestores e da equipe em projetos de Tecnologia da Informação

VERGARA (2006, p.47) define pesquisa de campo como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

GIL (2008) coloca que todo processo de pesquisa social envolve planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Dessa forma, a seguir serão apresentadas as fases da pesquisa realizada.

Antes de aplicar o questionário propriamente dito, realizou-se o pré-teste, cuja finalidade, segundo Gil (2008), é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, como complexidade das questões, imprecisão da redação, questões desnecessárias, excesso de perguntas e outros. Gil (2008) afirma que o pré-teste assegura validade e precisão ao questionário efetivo, conforme os critérios:

- clareza e precisão dos termos utilizados;
- forma das questões;
- desmembramento das questões;
- ordem das questões;
- introdução ao questionário.

O pré-teste ou questionário piloto foi aplicado a 18 respondentes com questões fechadas e algumas questões abertas como comentários, margem de dúvidas e sugestões.

Após um intervalo de três meses, aplicou-se o questionário definitivo considerando-se comentários e sugestões dos respondentes do pré-teste, que envolveu 40 respondentes distintos do pré-teste. Adotou-se a escala de Likert nas respostas do questionário, o que possibilitou aos respondentes especificar seu nível de concordância com uma afirmação. Na maioria das questões, foram utilizadas quatro alternativas de resposta, suprimindo-se a opção “indiferente”, para impelir o sujeito pesquisado a uma escolha positiva ou negativa.

Gil (2008) designa universo ou população como conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Nesta pesquisa, a população foi definida como o conjunto de profissionais relacionados à área de TI, integrantes do Estado de São Paulo, entre gerentes, diretores, analistas, técnicos e engenheiros.

A amostra adotada abordou o enfoque não probabilístico e por conveniência da pesquisadora, tendo como abrangência a região geográfica do Estado de São Paulo e o segmento de mercado predominante dos respondentes é o de prestação de serviços, em que a área de TI é o negócio. Vergara (2006, p. 51) define amostra não probabilística e por acessibilidade como “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Gil (2008) afirma que na amostra por acessibilidade o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo. A partir desse ponto, aplica-se esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos.

Os sujeitos de pesquisa corresponderam a aproximadamente:

- 12 Gerentes na área de TI
- 3 Diretores administrativos
- 13 Analistas e consultores na área de TI
- 6 Técnicos na área de TI
- 6 Engenheiros

Dos sujeitos de pesquisa relacionados, tem-se 15 líderes e 25 liderados.

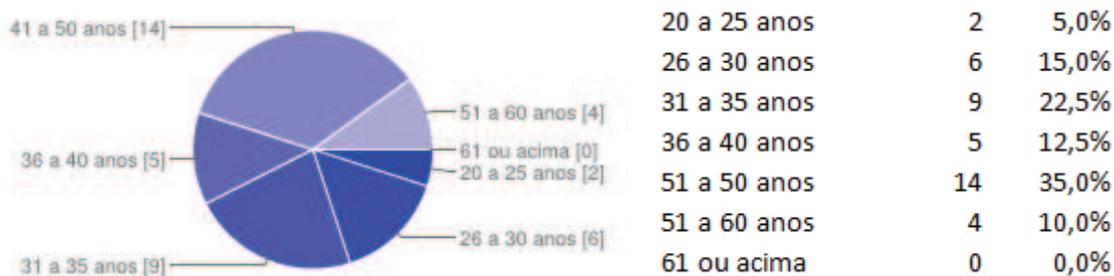
O Capítulo 7 traz os resultados da pesquisa de campo referente às questões formuladas.

## Capítulo 7 - Resultados

Sistemática de avaliação dos dados:

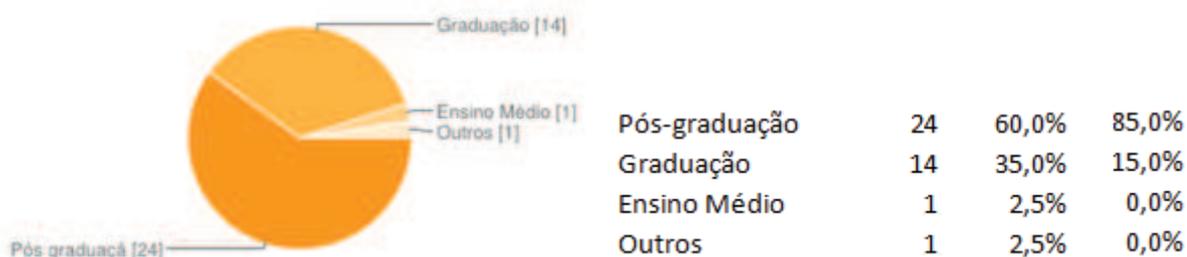
Os dados compilados foram tabulados de acordo com a frequência, estabelecendo-se o percentual de respostas formuladas. Foram elaborados gráficos concernentes aos resultados obtidos:

### Idade



A maioria dos respondentes possui escolaridade superior ou pós-graduação: 95%

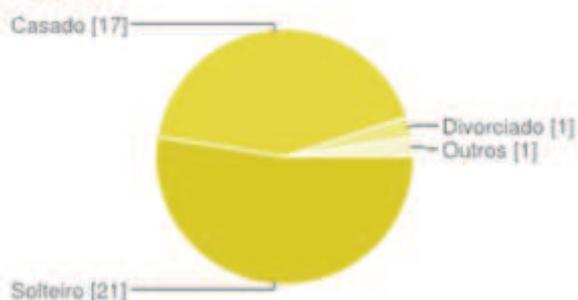
### Escolaridade



A maioria dos respondentes é do sexo masculino: 72,5%.

### Sexo



**Estado civil**

Solteiro	21	52,5%	85,0%
Casado	17	42,5%	15,0%
Divorciado	1	2,5%	0,0%
Outros	1	2,5%	0,0%

**Área de atuação**

Sistemas para Internet Segurança da informação Engenharia Elétrica Infraestrutura de T.I. Administração de Sistemas e redes Metalurgia Redes Inteligência em Vendas e Serviços/Comercial Engenharia automobilística Desenvolvimento de Software Engenharia Serviço T.I. Recursos humanos Consultoria IT Provedor de Serviços de TIC informática TI Tecnologia da Informação Ensino e Pesquisa PMO Processos Soluções em Informática Médica

Tecnologia da Informação – 73%

Engenharia – 18%

Administrativo – 9%

**Cargo**

Diretor Administrativo IT Architect Analista de suporte Ger. Projetos Consultor Analista Auxiliar TI técnico laboratório/área: informática Gerente de PMO Gerente Tecnologia Analista de Redes Sênior Analista de Sistemas Gerente de Departamento Técnico Empresário Gte de RH Gerente de Projetos Técnico Judiciário Gestor Eng.º eletricista Analista Sistemas Chefe de STI Engenheiro de Desenvolvimento de Produto Consultor de Qualidade Administrador de Sistemas Analista Sênior de Sistema de Informações Gerenciais Engenheiro de desenvolvimento de produto Técnico de T.I. Engenheiro Gerente Sênior Analista de Suporte Junior

Gerentes na área de TI – 30%

Diretores administrativos – 7,5%

Analistas e consultores na área de TI – 32,5%

Técnicos na área de TI – 15%

Engenheiros – 15%

## Função

Administrar o parque de servidores e serviços Apoio Especialização Programador Consultor Sr. Diretor Analista de Redes Ger. Projetos Responsável Local – Componentes metálicos e sistemas de injeção Eng.º de desenvolvimento Suporte Suporte e implantação de sistemas Diretor Extração / Validação / Análises / Relatórios Gerenciais Gerente de Novos Produtos Analista Coordenador de T.I. Responsável por Escritório de Projetos Salles & Coordenação Projetos Head de RH Desenvolvimento Gerente Tecnologia Analista de Sistemas Head of Process , quality and Audit Management Diretor Geral CSO Gerente de Projetos Arquiteto de Aplicações Administrador de Sistemas Técnico de T.I. helpdesk Analista de Testes Especialista em Processos

## Tempo na empresa

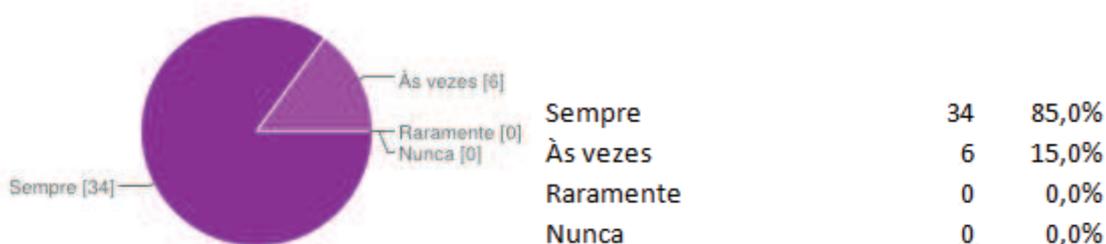
8 anos 30 anos 5 anos e 3 meses 7 meses 13 anos 9 anos 22 1 ano e 10 meses 2 anos 3 meses 2 meses 2anos 17 anos 1 ano e 8 meses 10 anos 4 anos 10 meses 4 anos e meio 1 ano 14 anos 3 anos 3 anos 3 anos e 9 meses 6 anos

2 meses a 30 anos

## Empresa



1. A abordagem humanista contribui para formulação de valores humanos.



Na questão acerca da contribuição da abordagem humanista para formulação de valores humanos, o resultado foi o seguinte:

- 85% dos respondentes consideram que a abordagem humanista sempre contribui para formulação de valores humanos

- 15% dos respondentes consideram que a abordagem humanista às vezes contribui para formulação de valores humanos

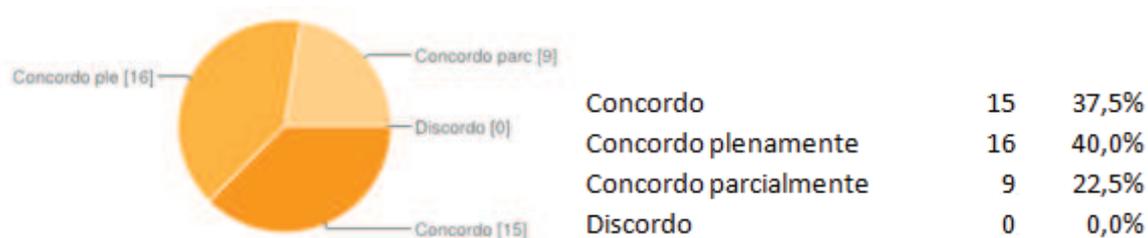
## 2. A abordagem humanista contribui para o autoconhecimento do indivíduo.



Na a questão referente à contribuição da abordagem humanista para o autoconhecimento do indivíduo, obteve-se:

- 50% dos respondentes concordam que a abordagem humanista contribui para o autoconhecimento do indivíduo
- 37,5% dos respondentes concordam plenamente que a abordagem humanista contribui para o autoconhecimento do indivíduo
- 12,5% dos respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para o autoconhecimento do indivíduo
- Não houve discordância.

## 3. A abordagem humanista contribui para minimizar conflitos no ambiente de trabalho.



Na questão sobre a contribuição da abordagem humanista para a dirimção de conflitos no ambiente de trabalho, obteve-se o resultado:

- 37,5% dos respondentes concordam que a abordagem humanista contribui para minimizar conflitos no ambiente de trabalho

- 40% dos respondentes concordam plenamente que a abordagem humanista contribui para minimizar conflitos no ambiente de trabalho
- 12,5% dos respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para minimizar conflitos no ambiente de trabalho
- Não houve discordância.

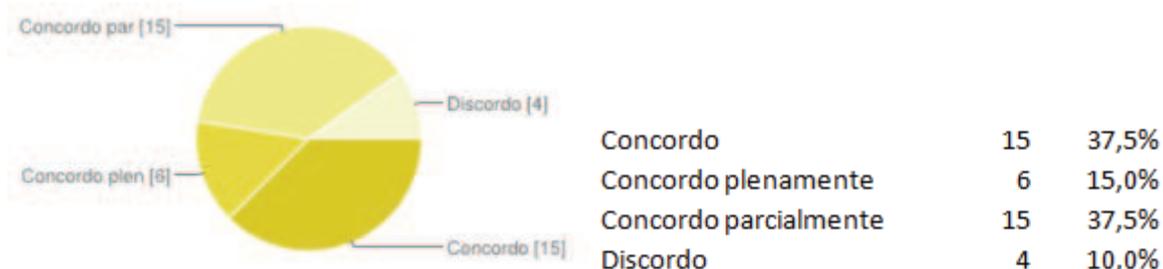
#### 4. A abordagem humanista contribui para a melhoria do clima organizacional.



Na questão sobre a contribuição da abordagem humanista para a melhoria do clima organizacional, obteve-se o resultado:

- 40% dos respondentes concordam que a abordagem humanista contribui para a melhoria do clima organizacional
- 47,5% dos respondentes concordam plenamente que a abordagem humanista contribui para a melhoria do clima organizacional
- 12,5% dos respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para a melhoria do clima organizacional
- Não houve discordância.

#### 5. É possível identificar uma postura humanista na liderança na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação.



Sobre a possibilidade de se identificar uma postura humanista na liderança de Gestão de Projetos, obteve-se o resultado:

- 37,5% dos respondentes concordam que é possível identificar uma postura humanista na liderança da Gestão de Projetos de TI
- 15% dos respondentes concordam plenamente que é possível identificar uma postura humanista na liderança da Gestão de Projetos de TI
- 37,5% dos respondentes concordam parcialmente que é possível identificar uma postura humanista na liderança da Gestão de Projetos de TI
- 10% dos respondentes discordam que é possível identificar uma postura humanista na liderança da Gestão de Projetos de TI

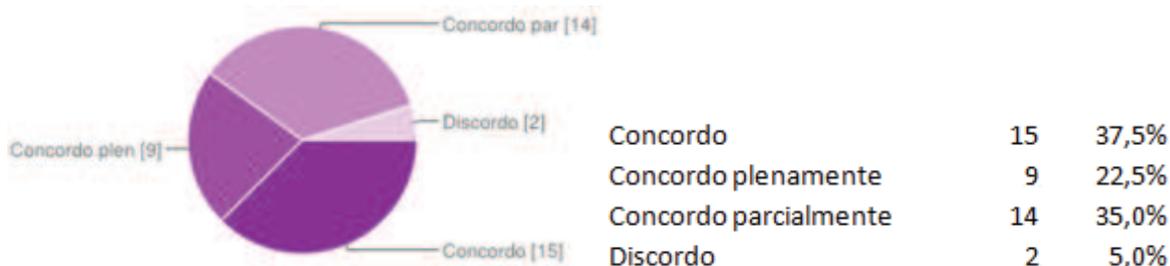
#### 6. O líder estimula a criatividade dos colaboradores.



Sobre a questão referente ao estímulo oferecido pelo líder à criatividade dos colaboradores, obteve-se o resultado:

- 30% dos respondentes concordam que o líder estimula a criatividade dos colaboradores
- 27,5% dos respondentes concordam plenamente que o líder estimula a criatividade dos colaboradores
- 35% dos respondentes concordam parcialmente que o líder estimula a criatividade dos colaboradores
- 7,5% dos respondentes discordam que o líder estimula a criatividade dos colaboradores

#### 7. O líder estimula o autoaprimoramento dos colaboradores.



Sobre a questão referente ao estímulo oferecido pelo líder ao autoaprimoramento dos colaboradores, obteve-se o resultado:

- 37,5% dos respondentes concordam que o líder estimula a criatividade dos colaboradores
- 22,5% dos respondentes concordam plenamente que o líder estimula a criatividade dos colaboradores
- 35% dos respondentes concordam parcialmente que o líder estimula a criatividade dos colaboradores
- 5% dos respondentes discordam que o líder estimula a criatividade dos colaboradores

8. O líder estimula o colaborador a produzir com eficiência.



Sobre a questão referente ao estímulo oferecido pelo líder para que o colaborador produza com eficiência, obteve-se o resultado:

- 42,5% dos respondentes concordam que o líder estimula o colaborador a produzir com eficiência
- 20% dos respondentes concordam plenamente que o líder estimula o colaborador a produzir com eficiência
- 32,5% dos respondentes concordam parcialmente que o líder estimula o colaborador a produzir com eficiência
- 5% dos respondentes discordam que o líder estimula o colaborador a produzir com eficiência

9. O gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação.



Sobre a questão referente à disposição demonstrada pelo gestor na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação, obteve-se o resultado:

- 45% dos respondentes concordam que o gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação
- 15% dos respondentes concordam plenamente que o gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação
- 35% dos respondentes concordam parcialmente que o gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação
- 5% dos respondentes discordam que o gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação

10.A equipe possui motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação.

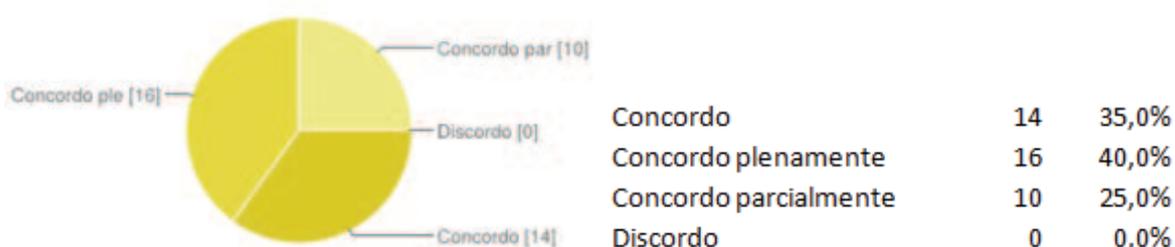


Sobre a questão referente à motivação da equipe na execução de Projetos de Tecnologia de Informação, obteve-se o resultado:

- 50% dos respondentes concordam que a equipe possui motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação

- 15% dos respondentes concordam plenamente que a equipe possui motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação
- 30% dos respondentes concordam parcialmente que a equipe possui motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação
- 5% dos respondentes discordam que a equipe possui motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação

11.A abordagem humanista contribui para aperfeiçoar o comportamento do gestor de TI.



Sobre a questão referente à contribuição da abordagem humanista ao aperfeiçoamento o comportamento do gestor de TI, obteve-se o resultado:

- 35% dos respondentes concordam que a abordagem humanista contribui para aperfeiçoar o comportamento do gestor de TI
- 40% dos respondentes concordam plenamente que a abordagem humanista contribui para aperfeiçoar o comportamento do gestor de TI
- 25% dos respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para aperfeiçoar o comportamento do gestor de TI
- Não houve discordância.

12.A abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder.



Sobre a questão referente à contribuição da abordagem humanista para a melhoria do relacionamento interpessoal do líder, obteve-se o resultado:

- 35% dos respondentes concordam que a abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder
- 42,5% dos respondentes concordam plenamente que a abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder
- 20% dos respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder
- 2,5% dos respondentes discordam que a abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder

13.A abordagem humanista contribui para o autodesenvolvimento do líder.

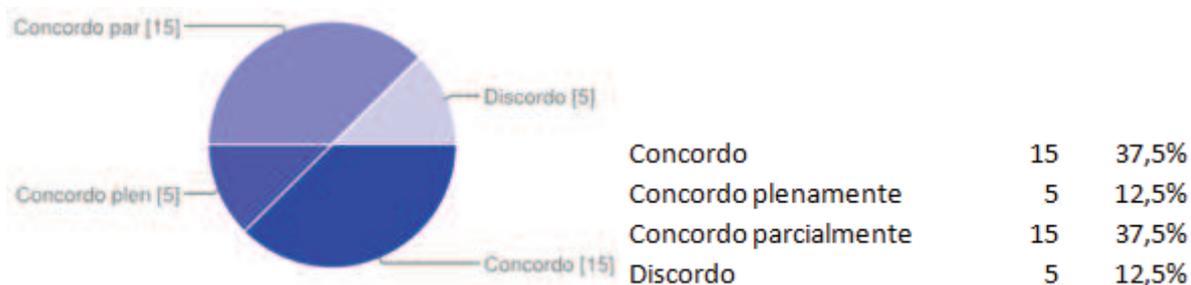


Sobre a questão referente à contribuição da abordagem humanista para o autodesenvolvimento do líder, obteve-se o resultado:

- 50% dos respondentes concordam que a abordagem humanista contribui para o autodesenvolvimento do líder
- 37,5% dos respondentes concordam plenamente que a abordagem humanista contribui para o autodesenvolvimento do líder
- 12,5% dos respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para o autodesenvolvimento do líder
- Não houve discordância.

14. “A teoria da liderança transformacional define líderes basicamente em termos do efeito dos mesmos sobre os seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados a fazer

por ele mais do que originalmente é esperado.” Bass (1997). Em relação ao estilo de liderança, nota-se no seu ambiente de trabalho, a predominância do estilo de liderança transformacional.



Sobre a questão referente à predominância do estilo de liderança transformacional no ambiente de trabalho dos respondentes, obteve-se o resultado:

- 37,5% dos respondentes concordam que existe predominância do estilo de liderança transformacional em seu ambiente de trabalho
- 12,5% dos respondentes concordam plenamente que existe predominância do estilo de liderança transformacional em seu ambiente de trabalho
- 37,5% dos respondentes concordam parcialmente que existe predominância do estilo de liderança transformacional em seu ambiente de trabalho
- 12,5% dos respondentes discordam que existe predominância do estilo de liderança transformacional em seu ambiente de trabalho

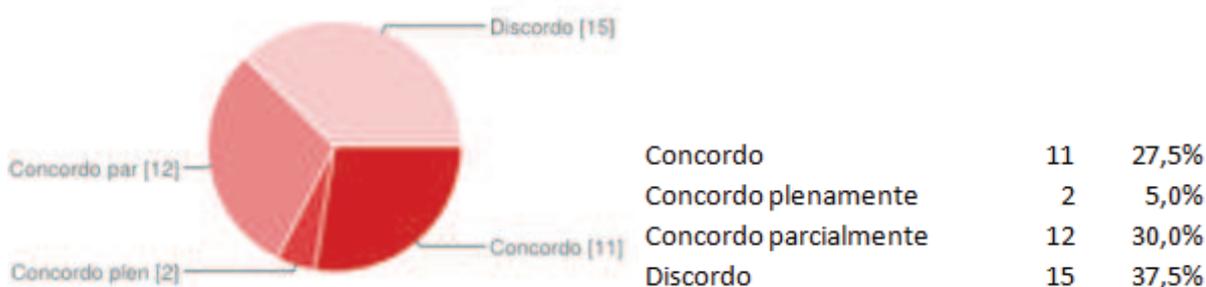
15. “A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidas, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.” Greenleaf (1970). Em relação ao estilo de liderança nota-se, no seu ambiente de trabalho, a predominância do estilo de liderança servidora.



Sobre a questão referente à predominância do estilo de liderança servidora no ambiente de trabalho dos respondentes, obteve-se o resultado:

- 30% dos respondentes concordam que existe predominância do estilo de liderança servidora em seu ambiente de trabalho
- 25% dos respondentes concordam plenamente que existe predominância do estilo de liderança servidora em seu ambiente de trabalho
- 35% dos respondentes concordam parcialmente que existe predominância do estilo de liderança servidora em seu ambiente de trabalho
- 10% dos respondentes discordam que existe predominância do estilo de liderança servidora em seu ambiente de trabalho

16.O contexto organizacional em TI enfatiza o valor humano.



Sobre a questão referente à ênfase atribuída ao valor humano no contexto organizacional da TI, obteve-se o resultado:

- 27,5% dos respondentes concordam que o contexto organizacional enfatiza o valor humano
- 5% dos respondentes concordam plenamente que o contexto organizacional enfatiza o valor humano
- 30% dos respondentes concordam parcialmente que o contexto organizacional enfatiza o valor humano

- 37,5% dos respondentes discordam que o contexto organizacional enfatiza o valor humano

17. Na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente.



Sobre a questão de que na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente, obteve-se o resultado:

- 32,5% dos respondentes concordam que na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente
- 27,5% dos respondentes concordam plenamente que na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente
- 30% dos respondentes concordam parcialmente que na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente
- 10% dos respondentes discordam que na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente

18. Percebe-se que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho.



Sobre a percepção de que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho, obteve-se o resultado:

- 30% dos respondentes concordam com a percepção de que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho
- 37,5% dos respondentes concordam plenamente com a percepção de que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho
- 25% dos respondentes concordam parcialmente com a percepção de que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho
- 7,5% dos respondentes discordam com a percepção de que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho

19. “Os fatores higiênicos estão relacionados às condições oferecidas pela empresa ao funcionário no desenvolvimento das atividades, compreendendo: estrutura física, benefícios, política salarial, relacionamento entre o corpo diretivo e os funcionários, ambiente de trabalho.” Herzberg (1968). Tais fatores podem ser considerados como motivacionais.

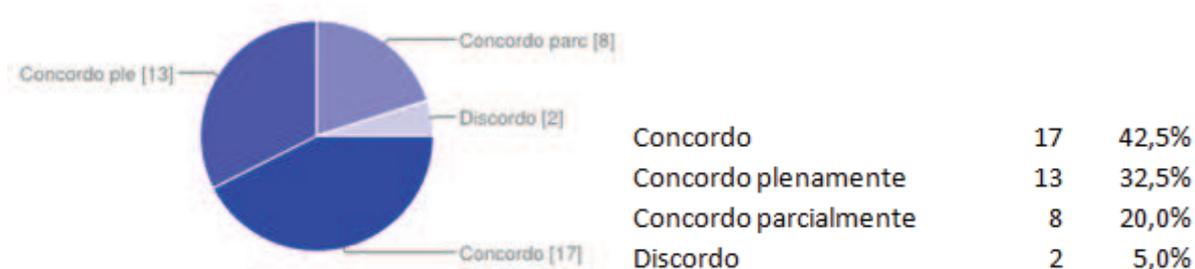


Sobre a percepção de que os fatores higiênicos relacionados às condições oferecidas pela empresa ao funcionário no desenvolvimento das atividades, compreendendo: estrutura física, benefícios, política salarial, relacionamento entre o corpo diretivo e os funcionários, ambiente de trabalho podem ser considerados motivacionais, obteve-se o resultado:

- 37,5% dos respondentes concordam com a percepção de que os fatores higiênicos podem ser considerados motivacionais
- 42,5% dos respondentes concordam plenamente com a percepção de que os fatores higiênicos podem ser considerados motivacionais
- 12,5% dos respondentes concordam parcialmente com a percepção de que os fatores higiênicos podem ser considerados motivacionais

- 7,5% dos respondentes discordam com a percepção de que os fatores higiênicos podem ser considerados motivacionais

20. “Os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado. São esses fatores que produzirão satisfação, aumento na produtividade e excelência acima dos níveis normais.” Herzberg (1968).



Sobre a percepção de que os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado e que são esses fatores que produzirão satisfação, aumento na produtividade e excelência acima dos níveis normais, obteve-se o resultado:

- 42,5% dos respondentes concordam com a percepção de que os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado
- 32,5% dos respondentes concordam plenamente com a percepção de que os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado
- 20% dos respondentes concordam parcialmente com a percepção de que os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado
- 5% dos respondentes discordam com a percepção de que os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado

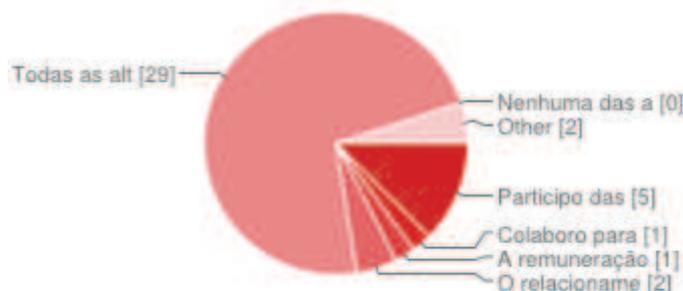
21. As empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores.



Sobre a percepção de que as empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores, obteve-se o resultado:

- 15% dos respondentes concordam com a percepção de que as empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores
- 20% dos respondentes concordam plenamente com a percepção de que as empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores
- 40% dos respondentes concordam parcialmente com a percepção de que as empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores
- 25% dos respondentes discordam com a percepção de que as empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores

22. Sinto-me motivado em meu trabalho quando:



Participo das decisões adotadas pela Gestão.	5	12,5%
Colaboro para a realização das atividades propostas.	1	2,5%
A remuneração e os benefícios são satisfatórios.	1	2,5%
O relacionamento Interpessoal com a Gestão e Colegas de trabalho são satisfatórios.	2	5,0%
Todas as alternativas.	29	72,5%
Nenhuma das alternativas.	0	0,0%
Outros	2	5,0%

Sobre a questão das situações nas quais os respondentes sentem-se motivados, obteve-se o resultado:

- 12,5% dos respondentes considera fator motivacional quando participam das decisões adotadas pela gestão
- 2,5% dos respondentes considera fator motivacional quando colaboram para a realização das atividades propostas
- 2,5% dos respondentes considera fator motivacional quando a remuneração e os benefícios são satisfatórios
- 5% dos respondentes considera fator motivacional quando o relacionamento interpessoal com a gestão e colegas de trabalho são satisfatórios
- 72,5% consideram que todas as alternativas são fatores motivacionais

23. “Motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciado por meio das atividades desenvolvidas.” Herzberg (1968).



Sobre a percepção de que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio das atividades desenvolvidas, obteve-se o resultado:

- 47,5% dos respondentes concordam com a percepção de que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio das atividades desenvolvidas
- 30% dos respondentes concordam com a percepção de que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio das atividades desenvolvidas
- 20% dos respondentes concordam parcialmente com a percepção de que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio das atividades desenvolvidas
- 2,5% dos respondentes discordam com a percepção de que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio das atividades desenvolvidas

24. “O princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa.”  
McGregor (1999).

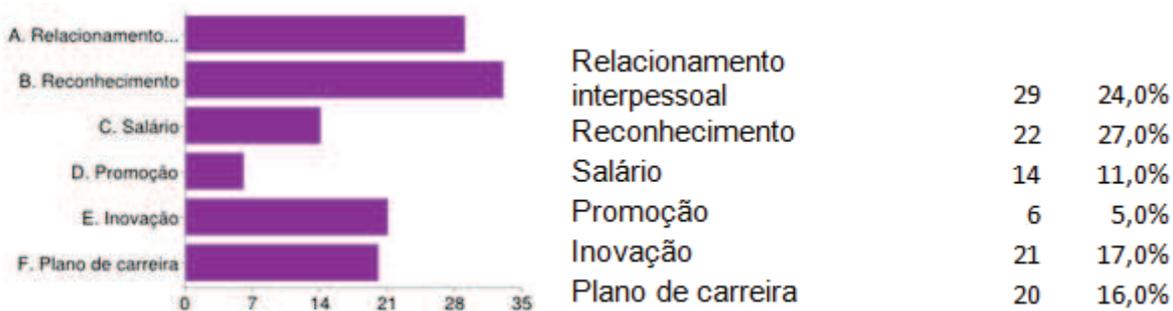


Sobre a percepção de que o princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa, obteve-se o resultado:

- 37,5% dos respondentes concordam com a percepção de que o princípio fundamental da organização é o da integração
- 35% dos respondentes concordam com a percepção de que o princípio fundamental da organização é o da integração
- 22,5% dos respondentes concordam parcialmente com a percepção de que o princípio fundamental da organização é o da integração

- 5% dos respondentes discordam com a percepção de que o princípio fundamental da organização é o da integração

25. Sinalizar três itens que mais lhe motivam no seu trabalho:



Quando questionado aos respondentes sobre três itens considerados como mais motivadores, obteve-se o resultado:

- 24% dos respondentes consideram, entre três opções, o relacionamento interpessoal
- 27% dos respondentes consideram, entre três opções, o reconhecimento
- 11% dos respondentes consideram, entre três opções, o salário
- 5% dos respondentes consideram, entre três opções, a promoção
- 17% dos respondentes consideram, entre três opções, a inovação
- 16% dos respondentes consideram, entre três opções, o plano de carreira

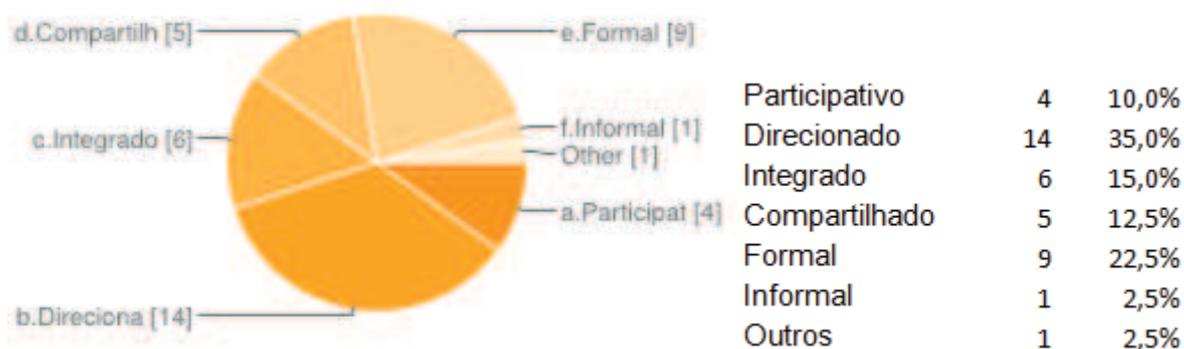
26. Há predominância da competência técnica ao invés da competência interpessoal, na gestão de projetos em TI:



Sobre a questão de que há predominância da competência técnica em vez da competência interpessoal na gestão de projetos em TI, obteve-se o resultado:

- 45% dos respondentes concordam que há predominância da competência técnica em vez da competência interpessoal, na gestão de projetos em TI
- 22,5% dos respondentes concordam que há predominância da competência técnica em vez da competência interpessoal, na gestão de projetos em TI
- 20% dos respondentes concordam parcialmente que há predominância da competência técnica em vez da competência interpessoal, na gestão de projetos em TI
- 12,5% dos respondentes discordam que há predominância da competência técnica em vez da competência interpessoal, na gestão de projetos em TI

27.A gestão de projetos em TI adota o(s) estilo(s):



Quando questionado aos respondentes sobre qual o estilo da gestão de projetos em TI, obteve-se o resultado:

- 10% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota o estilo Participativo
- 35% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota o estilo Direcional
- 15% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota o estilo Integrado
- 12,5% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota o estilo Compartilhado
- 22,5% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota o estilo Formal
- 2,5% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota o estilo Informal
- 2,5% dos respondentes consideram que a gestão de projetos em TI adota outro estilo

Após a apresentação dos resultados, seguida de comentários percentuais, o Capítulo 8 focaliza a análise dos resultados sob a luz da fundamentação teórica.

## Capítulo 8 – Análise de Resultados

A pesquisa de campo foi aplicada por intermédio de um questionário fechado e direcionado, com foco na questão de pesquisa. Como abordado anteriormente, os respondentes atuam nas áreas de tecnologia da informação e engenharia.

Pode-se constatar, por meio dos resultados da pesquisa de campo, que a abordagem humanista influencia a formulação de valores humanos. De acordo com a teoria de Makiguti (2002) cujo foco é a criação de valores humanos, na relação entre sujeito avaliador e o objeto de avaliação, se um dos dois se modifica em relação ao outro, é evidente que o valor percebido também muda.

A maioria dos respondentes concorda que a abordagem humanista contribui para o autoconhecimento do indivíduo. Segundo Rogers (2001), o processo de autoconhecimento e crescimento adquire seu sentido mais profundo quando se consolida na ação social da pessoa plena. Dewey (1990), Rogers (2001) e Makiguti (2002) enfatizam o autoconhecimento e autoaceitação como mecanismos mobilizadores e facilitadores da expressão de criatividade e autenticidade do indivíduo em seu meio social.

A abordagem humanista contribui para minimizar conflitos no ambiente de trabalho. Autores anteriormente citados, como McGregor (1999), Kanaane (2012) e Charan (2008), contribuíram e vêm contribuindo para ampliar as possibilidades de adoção do enfoque humanista no ambiente de trabalho.

A abordagem humanista concorre para a melhoria do clima organizacional. Hesketh (1977) observa que a eficácia da organização pode ser aumentada quando se cria um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos funcionários e canalize os comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização. O autor ainda afirma que é possível despertar a motivação mediante estímulos gerados pelo clima da organização.

Somente 10% dos respondentes discordam que seja possível identificar uma postura humanista na liderança da Gestão de Projetos de TI, e a maioria dos respondentes concorda plena ou parcialmente que haja a presença da postura humanista no processo de liderança. Laudon e Laudon (2004 apud Obata, 2012) identificam as funções que o gerente de projeto deve exercer nos três seguintes

papéis gerenciais:

- Os papéis interpessoais são marcados pela representação externa que o gerente realiza, pelo contato com funcionários, na motivação e apoio. Atua como um canal de ligação na organização.
- No papel informativo, o gerente é disseminador de informação e porta-voz da organização.
- No papel decisório, toma decisões, aloca pessoal, distribui recursos, negocia e faz a mediação nos conflitos.

Tem-se que 92,5%, ou seja, a maioria dos respondentes, concordam parcialmente que o líder estimula a criatividade dos colaboradores. Para Rogers (2001), há uma necessidade premente de um comportamento criador por parte de indivíduos criativos. Essa necessidade justifica a tentativa de uma teoria de criatividade – a natureza do ato criativo, as condições em que este pode ocorrer e a forma como ele pode ser construtivamente desenvolvido.

A maioria dos respondentes concorda parcialmente que o líder estimula o autoaprimoramento dos colaboradores. Makiguti (2002), Dewey (2001) e Rogers (2001) destacam o autoconhecimento e autoaceitação como mecanismos mobilizadores e facilitadores da expressão da criatividade e autenticidade do indivíduo em seu meio social, família, escola, grupos de amigos.

Tem-se que 95% dos respondentes concordam parcialmente que o líder estimula o colaborador a produzir com eficiência. Para Hunter (2004), o líder é o responsável pelo ambiente reinante e tem o poder de determinar o comportamento de seus supervisores, ou seja, de fornecer o ambiente facilitador que leve as pessoas a se analisar para poder fazer suas escolhas, mudar e crescer. Gardner (1990) defende que liderança é o processo de persuasão, por meio do qual um indivíduo induz sua equipe a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores. Limberger (2007) identifica princípios básicos da liderança exemplar e considera que os líderes indicam o caminho que deve ser seguido pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento.

Tem-se que 95% dos respondentes concordam parcialmente que o gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação. Para Zanelli (2004), a relação entre motivação e

desempenho se circunstancia a partir de fatores que se colocam como fontes de mediação no trabalho. A alta performance supõe que a força de trabalho apresente níveis desejáveis de disposição para a realização de variadas tarefas nas organizações, sofrendo influência de fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho.

Tem-se que 95% ou a maioria dos respondentes, concordam parcialmente que a equipe possua motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação. Coda (1997, p. 94) faz o seguinte questionamento: “Qual a importância e como têm sido tratados os temas Motivação e satisfação no trabalho dentro do cenário atual da Administração de Empresas Brasileiras?” E prossegue: “Embora as empresas desejem funcionários bastante motivados, até que ponto há de fato, como contrapartida, uma preocupação das mesmas em respeitar e tentar garantir níveis adequados de satisfação no trabalho para seus colaboradores?” O autor frisa que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, e apesar das diversas teorias, a motivação continua sendo abordada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

Tem-se que 100% os respondentes concordam parcialmente que a abordagem humanista contribui para aperfeiçoar o comportamento do gestor de TI. Hunter (2004, p. 25) trata a liderança como “[...] habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” e que pode ser aprendida e desenvolvida ao longo da vida do indivíduo.

Tem-se que a maioria dos respondentes concorda parcialmente que a abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder. Para Kanaane (2012, p. 123), a visão holística da organização é uma alternativa que se contrapõe à visão tradicional, com o foco concentrado na hierarquia e autoridade, que tem provocado desconfortos como a desvalorização do potencial humano:

[...] O modelo holográfico prioriza a interdependência entre as partes que a compõem e a valorização do potencial humano, o que implicará o processo de aprendizagem dos executivos quanto à ênfase ao relacionamento interpessoal harmônico entre os membros das equipes de trabalho.

Tem-se que a maioria dos respondentes concorda parcialmente que a

abordagem humanista contribui para o autodesenvolvimento do líder. Para Rogers (2001), que dedicou seus estudos e prática profissional na formulação da abordagem humanista:

“O processo de autoconhecimento e crescimento adquire seu sentido mais profundo quando se realiza na ação social da pessoa plena. A apreensão das concepções rogerianas sinalizam entre outros pontos que a identidade do indivíduo é uma individualidade social, e talvez deva ser reconstruída após os estragos que sofreu em guerras mundiais e locais, em terremotos de avanço tecnológico e muitos outros golpes que lhe foram deflagrados.” (ROGERS, 2001, p. 131).

Tem-se que a maioria dos respondentes concorda parcialmente que existe predominância do estilo de liderança transformacional no ambiente de trabalho. Para Correia (2010), os líderes transformacionais delegam, transmitem coragem, inspiram os colaboradores e apoiam o seu desenvolvimento. Esses líderes exercem influência idealizada e são admirados, respeitados e acreditados, reconhecem as necessidades dos seus seguidores, ganham créditos, partilham os riscos e são consistentes em sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores.

Tem-se que 90% dos respondentes concordam parcialmente que existe predominância do estilo de liderança servidora no ambiente de trabalho. Para Asanome (2001), a liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.

Tem-se que 57,5% dos respondentes concordam parcialmente que o contexto organizacional enfatiza o valor humano, somente 5% concordam plenamente e uma parcela de 37,5% discorda deste ponto. Segundo Kanaane (2012, p. 45), os estilos de liderança deverão sofrer mudanças profundas ao abandonar abordagens antigas e partir para a valorização do potencial humano:

[...] conclui-se que a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança deverão sofrer

mudanças significativas em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho.

Tem-se que 90% dos respondentes concordam parcialmente que na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente. Segundo Pitassi e Leitão (2002), essa visão tecnicista tem conduzido a uma competição permanente, produtora de ansiedades e patologias psíquicas (Serva, 1997 apud Pitassi e Leitão, 2002), sintomas esses que podem ser perfeitamente associados à visão mitificadora da TI na sociedade atual. Para ele, o quadro de patologias psíquicas é tão grave, que já é comum observar executivos de alto nível autoproclamar-se, com indisfarçável orgulho, “paranoicos”, evidenciando que a tecnologia pode significar não apenas aporte de melhorias, mas também gerar uma tendência gradual ao trabalho excessivo (Mattos, 1996 apud Pitassi e Leitão, 2002).

Tem-se que 92,5% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho. Conforme Pitassi e Leitão (2002), nota-se, nas sociedades contemporâneas, a existência de uma psicopatologia, a tecnose, originada da dependência exagerada e do uso compulsivo da TI. Os dependentes, portadores dessa doença mental, buscam preencher, por meio da informação e da hipercomunicação, o vazio provocado pela falta de uma visão que dê significado à sua existência diária.

Tem-se que 92,5% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que os fatores higiênicos podem ser considerados motivacionais.

Tem-se que 95% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado e que são esses fatores que produzirão satisfação, aumento na produtividade e excelência acima dos níveis normais.

Tem-se que 75% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que as empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando a desenvolver o potencial de seus colaboradores. 25% dos respondentes discordam sobre essa percepção. Kanaane (2012) expõe a necessidade de as organizações fundamentarem-se num processo educativo que envolva educação e desenvolvimento do potencial humano, e reforça que essa postura vem sendo assumida pelas organizações, resultando em melhorias

contínuas do potencial humano. Rogers (2001) complementa que o autoconhecimento e crescimento adquirem um sentido mais profundo quando convertidas em ação social pela pessoa e enfatiza que se deve reconhecer numa educação verdadeiramente humanista, centrada na pessoa. Charan (2008), ao assinalar os elementos essenciais do modelo da aprendizagem para o indivíduo e para a empresa, considera que o autoconhecimento ocorre por intermédio do aprimoramento do indivíduo, tendo como base o aumento da capacidade, da habilidade e a correção de pontos fracos.

Tem-se que 72,5% dos respondentes consideram entre outros pontos que fatores como: participação nas decisões, remuneração e benefícios, relacionamento interpessoal impactam no nível motivacional e somente 2,5% consideram que a remuneração e benefícios satisfatórios são fatores motivacionais. Para Zanelli (2004), a palavra motivação, derivada do latim *motivus*, que significa mover, assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”, ou seja, poder-se-ia dizer que uma teoria da motivação é uma teoria de uma ação. Dessa forma, o autor argumenta que a motivação começou a ser associada a outros conceitos como satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, reforço, necessidade, crenças, valores metas, expectativa, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipe.

Tem-se que 97,5% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciado por meio das atividades desenvolvidas.

Tem-se que 95% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que o princípio fundamental da organização é o da integração. Na visão de McGregor (1999), o princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançar de maneira satisfatória os seus próprios objetivos ao mesmo tempo que concentra os seus esforços no sucesso da empresa.

Tem-se que entre os fatores motivacionais mais expressivos para os respondentes estão o relacionamento interpessoal e o reconhecimento. Promoção e Salário foram os fatores menos selecionados. Entre as sugestões de experts em motivação que Coda (1997) propõe, tem-se:

- Envolver os empregados nas decisões que os afetam;
- Perguntar diretamente aos empregados o que afinal os motiva;
- Garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado;
- Criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer;
- Prestar atenção às necessidades dos empregados.

Tem-se que 87,5% dos respondentes concordam parcialmente sobre a percepção de que há predominância da competência técnica em vez da competência interpessoal na gestão de projetos em TI. Para Fernandes (1985), desenvolver habilidades humanas é um objetivo fundamental no que se refere à capacitação gerencial, e observa-se que a habilidade relativa à competência interpessoal muitas vezes é desconsiderada na maior parte dos programas de capacitação, ao contrário do que acontece com a habilidade técnica, que recebe mais atenção. No entanto, somente a capacitação técnica não capacita um desempenho gerencial eficaz.

Tem-se que entre os estilos de gestão de projetos em TI, o estilo Direcionado foi o mais selecionado, seguido do estilo Formal e Integrado. Conforme Gil (2001 apud Darós, 2010), a partir do momento em que estudiosos de liderança passaram a acreditar que o fato de ser líder dependia do treinamento recebido, o que possibilitava exercer tal função, buscou-se definir quais eram os estilos de liderança. Ainda segundo o autor, os pontos decisivos para determinar os estilos de liderança foram: a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas. A primeira defendia o interesse pelo trabalho e a segunda acentuava o interesse pelas pessoas. A partir daí houve o reconhecimento de dois estilos de liderança: um orientado para a tarefa, denotando o líder autoritário, e outro para as relações humanas, caracterizando o líder democrático. Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados sejam importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

Seguem-se no próximo item as considerações finais desta dissertação de mestrado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das contribuições da Filosofia Humanista à gestão de projetos em Tecnologia da Informação, TI, possibilitou o levantamento das abordagens na educação e no ambiente corporativo. Buscou-se, também, caracterizar os modelos de motivação e os estilos de liderança, sinalizando as principais tendências quanto à formulação de valores humanos no contexto da gestão organizacional.

Considerando-se que a literatura científica sobre o assunto abordado encontra-se em construção, realizou-se pesquisa sistemática na qual se tem por um lado, o ambiente em organizações que trabalham com projetos em TI e por outro, a abordagem humanista como proposta contemporânea nas organizações.

Ao mesmo tempo apreenderam-se no ambiente corporativo, as limitações quanto à formulação de valores humanos e, conseqüentemente, quanto ao comportamento humano organizacional, tendo sido observada a presença da visão tecnicista que conduz a uma competição permanente aliada à ansiedade e patologias psíquicas, ou tecnose.

No que concerne ao objetivo geral deste trabalho, ou seja, a caracterização da influência da Filosofia Humanista na postura de liderança na Gestão de Projetos de TI, constatou-se que a percepção dos respondentes sinaliza que a abordagem humanista influencia na formulação de valores humanos, contribuindo para o autoconhecimento e autodesenvolvimento do indivíduo e para o aperfeiçoamento do comportamento do gestor de TI.

Os resultados da pesquisa revelam também a importância em repensar o papel do líder, dada a influência que este exerce em seu ambiente, assim como a questão do relacionamento interpessoal.

Em relação ao objetivo específico, quanto à identificação do nível motivacional de profissionais atuantes em projetos de Tecnologia da Informação, tem-se como resultado da pesquisa, que a equipe possui motivação na execução de projetos de TI - Uma motivação derivada do sentimento de realização, crescimento e de reconhecimento profissional evidenciado por meio das atividades desenvolvidas. Constatou-se também que a participação nas decisões, a remuneração e os benefícios impactam o nível motivacional dos profissionais.

O presente estudo fornece as pistas para pesquisas posteriores que possam fundamentar a necessidade de rever, reorganizar ou reajustar a arquitetura organizacional vigente nas empresas e, de modo específico, naquelas que atuam na elaboração e execução de projetos em Tecnologia da Informação. Na presente pesquisa, os respondentes são atuantes na área de prestação de serviços, em que a área de TI é um fim. Por esse motivo, não é possível generalizar os resultados da pesquisa para empresas em que a área de TI é um meio, e não o fim, o que influencia na aplicação da abordagem humanista.

Ao mesmo tempo, estudos posteriores certamente contribuirão ao intuito de se migrar do enfoque tradicional, tecnicista, para as abordagens humanistas centradas nos valores humanos e nas pessoas, reforçando a importância de se considerar o ambiente organizacional sob a perspectiva das relações interpessoais, intergrupais, intragrupo e socio-organizacionais, incluindo a visão humanista dentro da perspectiva de empresas cuja área de TI seja um meio. Há inclusive a perspectiva de que tais estudos possam trazer à tona a abordagem sociotécnica como proposta coadunadora de fatores sociais, humanos e tecnológicos, assim como a interface entre eles. O conceito da gestão humanizada ainda encontra-se em estágio preliminar, admitindo um amplo horizonte de futuros estudos que possam dar continuidade à presente pesquisa.

Do exposto depreende-se, a título de sugestão, a necessidade de que os profissionais atuantes em TI (gestores e colaboradores) tenham acesso a programas de capacitação e valorização do potencial de liderança, sob a perspectiva humanista, que possibilitarão o resgate dos valores humanos no ambiente corporativo, contribuindo para orientar o potencial de liderança de gestores.

## REFERÊNCIAS

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. 197 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

AVOLIO, Bruce J. e Bass, Bernard M. **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, The British Psychological Society, Great Britain.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CALVOSA, Marcello V. D. e outros. **A necessidade de gestores no século XXI**: liderança empresarial X gerenciamento eficaz. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005.

CAMPOS, Ricardo Luiz B. L. **Qual o Perfil do Profissional da Área de Tecnologia da Informação?** O Mercado e o Perfil do Profissional de TI. Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Volume 3 - Número 3 – Dezembro 2010 | SBC HORIZONTES.

CARDOSO, André Lima. **A relação entre competências de gerenciamento, complexidade e sucesso dos projetos de tecnologia da informação**. 2007. 157f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia e Finanças Ibmec – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2007.

CARMIGNAN, Lidia. **Estilos de gestão e liderança em unidades de informação**: uma revisão da produção acadêmico-científica. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Biblioteconomia – Gestão da Informação, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CAVALCANTE, Marcos; GOMES, Elizabeth e PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro. Ed. Campos, 2001.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**: A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier/ Campos, 2008.

CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORREIA, Rui. **A liderança transformacional como fator de desenvolvimento na gestão pela qualidade total**: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa. Revista Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Ponta Grossa - Paraná - Brasil ISSN 1808-0448 / v. 06, n. 01: p. 239-268, 2010.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 17ª ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

DARÓS, Gislaine F. **Análise dos motivos que geram a rotatividade de pessoal em empresa do ramo de Tecnologia da Informação em Criciúma – SC**. Relatório final de estágio apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Secretariado Executivo da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2010.

DEWEY, John. **The School and Society**. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.

DEWEY, John; MAKIGUTI, Tsunessaburo. **Confluências de pensamentos e ações**. Junho 2001. Disponível em: [http://deweycenter.siu.edu/scholarship\\_papers\\_makiguchi.html](http://deweycenter.siu.edu/scholarship_papers_makiguchi.html). Acesso em [13/02/2014](#).

FERNANDES, Eda Conte. **Análise de Fatores de Desempenho do profissional de Recursos Humanos**: contribuições ao processo de capacitação gerencial. 1985. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia de Administração – Universidade de

São Paulo, São Paulo, 1985.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3ª ed. Salvador: Casa de Qualidade, 1996.

GALLO, Márcio. **A Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal**: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Produtos Alimentícios. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. **Liderança situacional em gestão de projetos**: uma revisão da literatura. Produção, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011. UFPB, João Pessoa, PB.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 21ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, Richard e WESTERMAN, George. **O Verdadeiro Valor da TI**. Como transformar TI de um Centro de Custos em um Centro de Valor e Competitividade. 2ª ed. São Paulo. Makron Books, 2011.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações** – O homem rumo ao século XXI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**: Administrando a Empresa Digital. 5ª ed. São Paulo. Pearson - Prentice Hall, 2004.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMBERGER, Sergio João e outros. **A liderança em tecnologia da informação (TI)**: aproximações ao paradigma transformacional. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (4. : 2007 out. : Resende). Anais do SEGeT. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31089/000649919.pdf?sequence=1>

>. Acesso em: 26 jun 2014.

MAKIGUTI, Tsunessaburo. **Educação para uma vida criativa**. 5ª ed. São Paulo: Record, 2002.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. RAE • v. 41 • n. 3 • Jul. /Set. 2001. Recursos Humanos. RAE - Revista de Administração de Empresas / FGV / EAESP, São Paulo, SP.

OBATA, Felipe Yukio e outros. **Elementos para Gestão de Projetos de Software sob o Enfoque Sociotécnico**. Grupo de Pesquisa em Gestão de Projetos de Software Departamento de Informática - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná. Disponível em < <http://ws2.din.uem.br/~gpgps/index.php/artigo/2-nacional/35-lementos-gestao-projetos-software-enfoque-sociotecnico.html>>. Acesso em 26 jun 2014.

O'DONNELL, Ken. **Raízes da Transformação**: A qualidade individual como base da qualidade total. 2ª ed. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade, 1994.

PATRICK, John et al. **Effectiveness of instructor behaviors and their relationship to leadership**. The British Psychological Society. Journal of Occupational and Organizational Psychology. United Kingdom, 2009, 491-509.

PITASSI, Claudio e LEITÃO, Sergio Proença. **Tecnologia de informação e mudança**: uma abordagem crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2002.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TOLEDO, Luiz Alberto. **Alinhamento entre sistema**

**de inteligência competitiva e gerenciamento da tecnologia de informação.**

Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40-62, abr./jun. 2011.

ISSN:2236-210X.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Emerson Antonio; SIMÕES, Sergio Alexandre. **O desenho da gestão da tecnologia da informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI.** Revista de Gestão da Tecnologia e

Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology

Management Vol. 6, No. 3, 2009, p. 483-506 ISSN online: 1807-1775 DOI:

10.4301/S1807-17752009000300006 Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa.** 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SALANOVA, Anna; KIRMANEN, Sanni. **Employee satisfaction and work motivation.** Research in Prisma Mikkeli. Bachelor's Thesis – Business Management. Finland. March, 2010.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **O Maslow desconhecido:** uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2009.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Sobre o behaviorismo.** 10ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILELA, Marcio Omar Pereira. **Percepção dos coordenadores de projetos em relação à atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação:** um estudo de caso em uma instituição financeira pública. 74 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Novembro de 2011.

WEILL, Peter e Ross, Jeanne W. **Governança em TI, Tecnologia da Informação.** São Paulo. Makron Books, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZANELLI, José Carlos e outros. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Questionário

Este questionário faz parte da pesquisa referente à dissertação de mestrado, com foco na humanização da gestão na área de tecnologia da informação, do programa de Tecnologia em Gestão de Sistemas Produtivos, do Centro Tecnológico Paula Souza. Sua disposição em preenchê-lo em muito contribuirá para o avanço da pesquisa científica.

Agradecida.

Com a finalidade de elucidar as ideias contidas no questionário, segue um breve glossário, a título de esclarecimento:

- Abordagem humanista em educação
  - Considera-se a abordagem humanista sob a perspectiva do autoaprimoramento do indivíduo enquanto aluno e professor, em que a relação sujeito-objeto se intensifica e provoca mudança nos valores percebidos.
- Abordagem humanista no ambiente corporativo
  - Estabelece as bases teóricas para o estudo e aplicação da filosofia humanista no contexto organizacional, tendo como referência a valorização do indivíduo e do potencial humano.
- Processo de motivação
  - Investigação de fatores integrantes os quais impactam na manifestação das atitudes e comportamentos. O estudo da motivação humana tem possibilitado a compreensão dos mecanismos presentes no comportamento do indivíduo.
- Clima organizacional
  - Refere-se à maneira pela qual o indivíduo percebe o ambiente empresarial, sua motivação, expectativa e relacionamento interpessoal com os demais membros da equipe.
- Estilos de liderança
  - Refere-se à postura do líder ao interagir com os funcionários, assim como a forma como direciona suas ações objetivando atingir resultados e mobilizar (motivar) os colaboradores.
- Comportamento
  - Ação, performance

- Conjunto de operações materiais e simbólicas do indivíduo, entendido como um processo dinâmico e significativo em permanente interação com o meio ambiente.

- Filosofia Humanista

- Filosofia de criação de valores que tem como propósito evidenciar o máximo potencial de cada indivíduo, através do autoaprimoramento e da criatividade, visando atingir uma felicidade constante.

- Idade: ( ) 20 – 25  
 ( ) 26 – 30  
 ( ) 31 – 35  
 ( ) 36 – 40  
 ( ) 41 – 50  
 ( ) 51 – 60  
 ( ) 61 ou mais

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino  
 ( ) Feminino

Estado Civil: ( ) Casado  
 ( ) Solteiro  
 ( ) Divorciado

Área de atuação:

Cargo:

Função:

Tempo na empresa:

Empresa: ( ) Nacional  
 ( ) Multinacional

1. A abordagem humanista contribui para formulação de valores humanos.

- A. Sempre
- B. Às vezes
- C. Raramente
- D. Nunca

2. A abordagem humanista contribui para o autoconhecimento do indivíduo.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

3. A abordagem humanista contribui para minimizar conflitos no ambiente de trabalho.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

4. A abordagem humanista contribui para a melhoria do clima organizacional.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo
- 

5. É possível identificar uma postura humanista na liderança na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

6. O líder estimula a criatividade dos colaboradores.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

7. O líder estimula o autoaprimoramento dos colaboradores.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

8. O líder estimula o colaborador a produzir com eficiência.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

9. O gestor apresenta disposição na condução de uma equipe na Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

10. A equipe possui motivação na execução de Projetos de Tecnologia de Informação.

- A. Concordo

- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

11. A abordagem humanista contribui para aperfeiçoar o comportamento do gestor de TI.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

12. A abordagem humanista contribui para melhorar o relacionamento interpessoal do líder.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

13. A abordagem humanista contribui para o autodesenvolvimento do líder.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

14. “A teoria da liderança transformacional define líderes basicamente em termos do efeito dos mesmos sobre os seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que originalmente é esperado.” Bass (1997). Em relação ao estilo de liderança, nota-se no seu ambiente de trabalho, a predominância do estilo de liderança transformacional.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

15. “A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidas, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade”. Greenleaf (1970). Em relação ao estilo de liderança nota-se, no seu ambiente de trabalho, a predominância do estilo de liderança servidora.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

16. O contexto organizacional em TI enfatiza o valor humano.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

17. Na área de TI há uma visão tecnicista que conduz a uma competição permanente.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

18. Percebe-se que muitos colaboradores da área de TI possuem tendência ao excesso de trabalho.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

19. “Os fatores higiênicos estão relacionados às condições oferecidas pela empresa ao funcionário no desenvolvimento das atividades, compreendendo: estrutura física, benefícios, política salarial, relacionamento entre o corpo diretivo e os funcionários, ambiente de trabalho”. Herzberg (1968). Tais fatores podem ser considerados como motivacionais.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

20. “Os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado. São esses fatores que produzirão satisfação, aumento na produtividade e excelência acima dos níveis normais”. Herzberg (1968).

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

21. As empresas de TI têm como propósito adotar uma postura educativa visando desenvolver o potencial de seus colaboradores.

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente

- D. Discordo

22. Sinto-me motivado em meu trabalho quando:

- A. Participo das decisões adotadas pela Gestão.
  - B. Colaboro para a realização das atividades propostas.
  - C. A remuneração e os benefícios são satisfatórios.
  - D. O relacionamento Interpessoal com a Gestão e Colegas de trabalho são satisfatórios.
  - E. Todas as alternativas.
  - F. Nenhuma das alternativas.
  - G. Outros \_\_\_\_\_
- 

23. "Motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciado por meio das atividades desenvolvidas". Herzberg (1968).

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

24. "O princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa." McGregor (1999).

- A. Concordo
- B. Concordo plenamente
- C. Concordo parcialmente
- D. Discordo

25. Sinalizar três itens que mais lhe motivam no seu trabalho:

- A. Relacionamento interpessoal
- B. Reconhecimento
- C. Salário
- D. Promoção
- E. Inovação
- F. Plano de carreira

26. Há predominância da competência técnica ao invés da competência interpessoal, na gestão de projetos em TI:

- a. Concordo
- b. Concordo Plenamente
- c. Concordo Parcialmente
- d. Discordo

27. A gestão de projetos em TI adota o(s) estilo(s):
- a. Participativo
  - b. Direcionado
  - c. Integrado
  - d. Compartilhado
  - e. Formal
  - f. Informal