

## 1 INTRODUÇÃO

Escrever, falar, estudar e até mesmo definir liderança não é uma tarefa simples, por razões facilmente enumeradas: diversidade de conceitos, falta de consenso teórico-epistemológico e dinamismo do tema são só algumas. Adentrar na essência da liderança é tão desafiante quanto explicar a essência do ser humano. Este caráter elusivo da liderança é destacado por Marinho e Oliveira (2005, p. 7) quando afirmam que “[...] liderança não é uma profissão, emprego ou disciplina acadêmica, mas [...] uma maneira de viver, um conjunto de qualidades e atitudes que faz uma pessoa diferente da média da humanidade”.

Atualmente o desafio é ainda maior, devido ao aumento dos estudos e pesquisas sobre liderança e a novas definições sobre o tema - além das definições de líder nato, líder situacional, líder transacional, líder transformacional, surgiram nos últimos anos o líder servidor, líder *coach*, líder filósofo, líder aprendiz, líder espiritual, dentre outros. Desde a década de 1980 autores já demonstravam esta preocupação na diversidade de definições e falta de consenso (BENNIS; NANUS, 1988; KOUZES; POSNER, 2005; MARINHO; OLIVEIRA, 2005; DI STEFANO, 2011). O que se mostrou comum é que, apesar da variedade, os conceitos não são excludentes, mas complementares, observando-se que há algumas similaridades e preceitos compartilhados entre eles. Como mencionado por Alaby (2005), muitas destas novas conotações baseiam-se na teoria X e Y proposta por McGregor em 1960 e no estilo de gerenciamento dos Líderes Y, os quais possuem uma visão mais positiva dos indivíduos: são responsáveis, buscam a autorrealização, estão interessados no próprio crescimento e possuem motivações extrínsecas e intrínsecas.

Esse dinamismo do tema liderança acompanha a própria evolução dos construtos e paradigmas que regem as empresas e organizações. Tem-se visto um número significativo de autores reforçando as transformações nas empresas, a mudança tanto na arquitetura organizacional como no conteúdo do trabalho, com destaque para a questão do aprendizado corporativo. Senge (2004, p. 37) define estas organizações que aprendem como organizações “onde se estimulam padrões de

pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

Lawler III (2001) já mencionava esta nova postura corporativa onde não há espaço para organizações hierarquizadas, deve-se dar um tratamento diferenciado ao capital humano e a arquitetura organizacional precisa se adaptar. As organizações “precisam ser substituídas por formas laterais de organização pesadamente baseada em equipes, tecnologia da informação, redes, liderança compartilhada e funcionários engajados” (LAWLER III, 2001, p. 30).

Simultaneamente às transformações nas empresas e à crescente amplitude do tema liderança, tem-se a evolução da Tecnologia da Informação (TI). Jamil (2001) menciona que em 1985 já se citava este novo cenário, dando as boas-vindas à era da informação. Como está no seu próprio nome, a matéria-prima da área de TI é a informação, sendo um dos principais objetivos desta área organizacional transformar a informação em conhecimento, levar o conhecimento aos mais diversos níveis corporativos - a fim de permitir uma melhor tomada de decisão, a racionalização dos processos e dos recursos e o aumento da competitividade das empresas. Desde microempresas com simples sistemas de correio eletrônico e notas fiscais eletrônicas até as grandes corporações, com seus complexos sistemas de automação e *softwares* de gestão corporativa, percebe-se haver uma universalização da TI, como explicado por Veiga (2001).

A presença maciça e a importância da área de TI nas empresas é uma realidade. Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), com mais de 17.000 empresas de diversos setores e portes identificou que em empresas com mais de dez funcionários o percentual de uso de computador e internet ultrapassa os 90%. Já nas empresas com mais de quinhentos funcionários a taxa de utilização é de 100%.

Diante de todas as questões apontadas, é natural que haja também uma mudança nas tarefas corporativas e no próprio perfil profissional dentro das empresas. Nesta era da informação há uma valorização dos recursos humanos, como menciona Lawler III (2001, p. 28), para quem, “em virtude do aumento do conhecimento e do

modo como é usado pelas empresas, a natureza do trabalho individual também mudou”. O autor reforça ainda a necessidade desses profissionais do conhecimento, os quais “[...] gerenciam informações, lidam com conceitos abstratos e são avaliadas por suas habilidades de pensar, analisar e solucionar problemas” (LAWLER III, 2001, p. 28).

A pesquisa "IT Leaders 2013", publicada em CIO (2013), revelou quais são os maiores desafios indicados por 441 líderes de TI, ou *Chief Information Officers* (CIO), termo comumente usado para designar o cargo máximo da TI nas organizações. O resultado é que para 91% dos CIOs, temas relacionados ao capital humano são a maior preocupação. Outra pesquisa, esta realizada por Emerson (2013) com cerca de 800 profissionais da área de TI em todo o mundo, enumera diversas situações e vivências que levam estes profissionais a um nível de estresse e exaustão elevados. Situações como estar disponível "24/7" (termo cunhado pela própria área de TI para representar disponibilidade total, 24 horas por dia, 7 dias da semana), em permanente estado de urgência, grande esforço mental e não poder errar são alguns exemplos do cotidiano dos profissionais de TI.

Os gestores e líderes devem se adequar a este novo contexto da era da informação, onde as organizações aprendem, a TI é universal e seus profissionais são altamente exigidos. Confiança, respeito e o exemplo apresentam-se como pressupostos necessários ao alicerce do relacionamento entre líder e liderado (WALLER; HALLENBECK; RUBENSTRUNK, 2012). A postura do líder é uma forma por meio da qual este alicerce se mostra valorizado, conforme enfatiza Marinho (2005, p. 13), para quem “[...] a própria essência da liderança é o desenvolvimento das pessoas e sua realização pessoal, cujo crescimento e bem-estar são o objetivo último da liderança”. Como deve agir o gestor de TI para obter os resultados esperados para a área e, ao mesmo tempo, apoiar seus profissionais com as dificuldades inerentes à profissão?

Em relação à liderança, “captá-la” e mapeá-la de forma concreta permanece um desafio (DI STEFANO, 2011). Observou-se que as diversas teorias situacionais e contingenciais definidas ao longo das décadas de 1960 e 1970 por Fiedler (1967), Hersey e Blanchard (1969), dentre outros, combinadas a teorias motivacionais como

as de McGregor (1999) e McClelland (1975), além de outras teorias específicas, como a de expectativas e de tomada de decisões de Vroom e Yetton (1973) e a teoria de trocas de Hollander (1964), convergiram e se consolidaram nas duas teorias dicotômicas de liderança transacional e transformacional de Burns (1978). A liderança transformacional transcendeu a polarização líder-liderado e trata do relacionamento sinérgico e quase simbiótico entre líder e liderado como um dos pontos centrais para a liderança eficaz. Assim, a liderança transformacional tornou-se o “padrão desejado” do líder após a publicação do trabalho de Burns, em 1978. Este ponto de convergência, por sua vez, transformou-se no ponto de origem para uma nova expansão, uma difusão de teorias derivadas da teoria transformacional (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS, 1985; BENNIS; NANUS, 1988; BERGAMINI, 1994; BURNS, 1978; KOUZES; POSNER, 2003).

Dentre as principais derivações da teoria transformacional, cujo autor, sendo um cientista político definiu a liderança no contexto do universo político, destacam-se os trabalhos de Bass (1985) e Bennis (1995), que transcreveram a liderança transformacional para o mundo corporativo, e, em seguida a estes, os estudos de Kouzes e Posner (2003). Mais recentemente, esta “semente” da liderança transformacional desdobrou-se em novas roupagens, com novas alcunhas: liderança primal, *coaching*, carismática (nova abordagem, pois Weber já usava este termo), visionária, servidora etc. Na prática, o que existe em comum nestes modelos são dois pilares: a valorização dos funcionários nas empresas e a importância da motivação destes para a excelência dos resultados. Por isso, estas novas teorias de liderança a partir da década de 1980 são também denominadas, em referência à escola de liderança comportamental das décadas de 1950 e 1960 e à liderança situacional das décadas de 1960 e 1970, como escola ou período da liderança motivacional (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS, 1985; BENNIS; NANUS, 1988; BERGAMINI, 1994; BURNS, 1978; DI STEFANO, 2011; KOUZES; POSNER, 2003; MARINHO; OLIVEIRA, 2005).

Neste estudo foram combinados os trabalhos de três grupos de estudiosos, os quais derivaram seus construtos da liderança transformacional, em uma estrutura de análise consolidada em cinco dimensões. Foram considerados como referências a liderança inspiracional de Bass e Avolio (1990), a liderança visionária de Bennis e

Nanus (1988) e a liderança exemplar de Kouzes e Posner (2003). As cinco dimensões propostas, comuns aos três modelos, são: a visão compartilhada, o exemplo de confiança, o estímulo à ação, o aprendizado contínuo e a comunicação assertiva.

Partindo do arcabouço apresentado no qual a compreensão e análise teórica da liderança, em voga nas últimas décadas, ainda é um tema em desenvolvimento, e o crescimento da área de TI é cada vez mais importante para as empresas, este estudo teve como propósito analisar a seguinte indagação: como executivos de TI percebem a liderança para a área, e qual a coerência e divergência do estilo de liderança praticado na percepção desses profissionais, com as dimensões da liderança transformacional?

### **1.1 Objetivo geral e objetivos específicos**

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar como executivos de TI da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) percebem a liderança para a área e quais são, na percepção desses profissionais, as coerências e as divergências do estilo de liderança praticado com as dimensões da liderança transformacional.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) investigar as particularidades e desafios da área de TI na visão dos entrevistados;
- b) descrever a liderança na percepção dos entrevistados;
- c) confrontar a prática da liderança transformacional de executivos de TI, por meio do cruzamento do estilo de liderança percebido pelos entrevistados com uma estrutura de análise da liderança transformacional baseada nos modelos de Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e Kouzes e Posner (2003).

### **1.2 Justificativa do estudo**

Optou-se aqui por segmentar a justificativa do trabalho de acordo com o segmento: a academia, as organizações e a sociedade, de uma forma geral.

Em relação à academia, em pesquisa realizada em janeiro de 2014 na base de artigos publicados desde 1997 da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), não foi encontrado nenhum artigo associando liderança e TI. Encontram-se resultados do impacto da TI na gestão nos mais diversos segmentos, de hospitais a concessionárias automotivas. Neste caso, a TI é enxergada como um instrumento que afeta a comunicação, os relacionamentos entre os funcionários, as relações de poder entre gerente e funcionário, as mudanças organizacionais e outras variáveis que afetam o desempenho organizacional. Encontram-se resultados relacionando TI e estratégia, TI e inovação, TI e comunicação, TI e aprendizagem organizacional, TI como instrumento de controle, TI e governança corporativa, dentre outras associações. Todavia, uma análise dos resumos dos 129 artigos cujos títulos continham o termo Tecnologia da Informação mostrou que nenhum deles objetivou tratar especificamente o tema da liderança.

Ao inverter a pesquisa, com foco agora nos títulos contendo a palavra liderança, observou-se que nenhum dos 95 artigos resultantes tratava deste fenômeno para a TI. Encontrou-se dois artigos de pesquisas empíricas no Brasil que tratam de liderança com executivos, sem serem restritos a empresas de TI, escritos por Tanure *et al.* (2009) e Sant'Anna (2010). Ao repetir os mesmos critérios de pesquisa na base SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) no período a partir de 1990, obteve-se 119 resultados com o título contendo a palavra liderança e 114 resultados com o título contendo as palavras tecnologia e informação. Nenhum dos artigos tratou especificamente de liderança para a TI. Por sua vez, uma pesquisa na base internacional EBSCO (*Elton B. Stephens Co.*) retornou não mais que duas dezenas de artigos publicados nos últimos dez anos com alguma associação entre TI e liderança. Pelos números citados das bases da ANPAD e SCIELO, percebe-se que tanto liderança como TI são temas atuais, que despertam interesse científico-acadêmico. A presente pesquisa, portanto, pode contribuir para os estudos de liderança, pois aborda o tema contemporâneo da TI, sabendo que até hoje poucos estudos associaram-na à liderança.

Para as organizações e a própria área de TI, este estudo buscou propiciar uma reflexão sobre a temática, não só para os gestores da área, mas também para os profissionais de diversas posições e para aqueles que almejam uma carreira como gestor de TI. Espera-se que os pontos levantados e as atitudes de liderança observadas e convergentes ou divergentes da liderança transformacional sirvam como diretrizes para os que lidam com a TI direta ou indiretamente.

Para a sociedade, como a abrangência da TI é crescente e sua influência para as organizações é inexorável, ao discorrer sobre o tema pretendeu-se fomentar a discussão sobre o papel do executivo de TI. Espera-se que novos estudos possam ser realizados procurando alternativas que permitam à TI apoiar cada vez mais o desenvolvimento das organizações e da sociedade, e que este estudo, ao incentivar a reflexão sobre a liderança na área de TI, estimule o amadurecimento profissional dos envolvidos, a melhora na relação entre líder e liderado, permita uma maior harmonia no ambiente e melhor desempenho da área. Pretende-se que este ganho da área de TI possa, por sua vez, aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e melhoria da qualidade de vida da população de um modo geral.

Esta dissertação está estruturada em capítulos, sendo o primeiro esta introdução. No capítulo 2, dedicado ao referencial teórico, são exploradas as teorias de liderança, com foco na liderança transformacional e suas derivações, apresentando-se estudos recentes sobre este tema e propondo-se uma estrutura de análise que foi adotada na pesquisa de campo. Também no referencial teórico é realizada uma revisão da tecnologia da informação desde o seu surgimento até sua contextualização nos dias atuais. O referencial teórico é finalizado com a apresentação de uma obra em que são apresentados os construtos de liderança voltados para área de TI, relevante ao tema deste estudo. Em seguida é apresentada a metodologia, capítulo que trata de como se desenvolveu a pesquisa empírica. Na sequência dedicou-se um capítulo à contextualização da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). No capítulo seguinte são apresentadas as análises dos dados, bem como resultados obtidos na pesquisa. No último capítulo são realizadas as considerações finais e a apresentação das limitações desta dissertação, além de sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em dois tópicos principais: liderança e tecnologia da informação. Primeiro, apresenta-se o percurso da liderança no século XX. Em seguida é apresentada a liderança transformacional, sendo esta detalhada por meio de três modelos frequentemente considerados como referência na atualidade. Posteriormente são apresentados estudos recentes realizados sobre esta forma de liderança ao redor do mundo e uma estrutura de análise com as dimensões da liderança transformacional que será adotada na pesquisa empírica. Em relação à TI, é realizada uma revisão histórica do tema, bem como sua contextualização na sociedade atual. No fechamento deste capítulo apresenta-se uma obra onde os autores exploram a liderança exclusivamente dentro da área de TI, abordagem similar à deste estudo.

### 2.1 Uma apresentação do fenômeno da Liderança

É comum a menção da liderança quando se trata de grupos de pessoas, quase como uma consequência natural da relação de poder entre dois ou mais indivíduos, e sua importância para a humanidade desde tempos remotos como o Egito antigo. Na maior parte do tempo, praticamente até meados do século XX, o tema liderança esteve mais associado a um contexto sociopolítico (BERGAMINI, 1994; VIZEU; CALAÇA, 2013). O líder era visto como um opositor ao determinismo divino, um indivíduo que criava a história, fazia a diferença para a escrita (e reescrita) dos capítulos da humanidade. Muitos foram vistos como gênios, loucos, perversos, heróis, doentes, divinos, invulneráveis. Independente do rótulo, os grandes líderes ao longo do tempo foram aqueles que marcaram sua época e deixaram seu nome no rodapé da história da humanidade (BUTSON, 1990).

Butson (1990) defende que o principal acréscimo dos grandes líderes para a humanidade é estimular o livre arbítrio. Segundo o autor, o líder deve incentivar seus seguidores “[...] a viver conforme nossa consciência, a sermos ativos, perseverantes e resolutos na afirmação de nossa própria opinião sobre as coisas” (BUTSON, 1990, p. 9), e sugere que o grande líder deve influenciar no pensamento e principalmente na ação - dando poder a seus seguidores. Percebe-se que, no



contexto político, já eram então tratadas questões de liderança posteriormente abordadas no contexto organizacional.

Antes de abordar o tema da liderança no cenário corporativo, considera-se necessário tratar da questão do “ser gerente”. Quando uma organização alcança um determinado tamanho, esta necessidade da função gerencial passa a ser crítica, pois fomenta a dinâmica organizacional. De acordo com Davel e Melo (2005), os gerentes nas organizações atuais têm convivido com novos cenários, desafios e responsabilidades e enfrentado novas relações de trabalho, além de longas jornadas que são fontes de mal-estar para o exercício da função. Os autores ainda salientam que, independentemente do papel que exerçam, os gerentes bem-sucedidos

[...] são aqueles capazes de compreender antes de agir [...] será aquele que souber usufruir de conhecimentos e experiências variados para mobilizar, com propriedade, sua reflexão e julgamento das situações de seu entorno de trabalho (DAVEL; MELO, 2005, p. 31)

Assim, o chefe ou gerente deve desenvolver uma correta percepção do cenário à sua volta, não sendo recomendável que ele adote a visão simplista de que o sucesso é medido exclusivamente pelos resultados corporativos alcançados. Em pesquisa recente apresentada por Tozzi (2014, p. 78), realizada com 250 profissionais de 37 países, 52% dos entrevistados disseram que “[...] atingem bons resultados apesar de seus chefes, não por causa deles”. Este ponto de atenção é reforçado por outra pesquisa citada pela autora, em que 44% dos entrevistados disseram não acreditar que seus chefes conhecessem o plano estratégico da empresa. Tozzi (2014) prossegue alertando que o foco exclusivo no resultado é uma atitude de gestão imediatista, e sugere que o líder, além dos resultados, deve olhar também para a estratégia, para o ambiente ao seu redor, para sua equipe, além de precisar desenvolver a autopercepção. A autora conclui que,

[...] se o líder volta seu foco apenas para metas e a rapidez das entregas, ele pode se descuidar das suas atribuições. Assim, são cometidos erros simples de liderança, como não dar feedback bem estruturado aos funcionários ou não perceber que alguém está desmotivado (TOZZI, 2014, p. 78).

Existe uma sobreposição entre os conceitos e papéis de gerente e líder e uma pessoa pode desempenhar os dois papéis simultaneamente. Para fins de

delimitação dos conceitos, são apresentadas as definições de cada termo, segundo Porché e Niederer (2002, p. 4): “liderança: anunciar um futuro e convocar as pessoas para que façam esse futuro acontecer; gerenciamento: coordenar pessoas e materiais para cumprir eventos/objetivos específicos, que farão o futuro anunciado acontecer”. Apresenta-se a seguir uma revisão histórica da liderança e os modelos atuais da liderança transformacional.

## **2.2 As três fases da liderança: dos anos 1920 aos anos 1980**

Ao se avaliar os artigos, livros e demais documentos científicos que abordam o tema liderança, observa-se que muitos deles fazem uma síntese da evolução da liderança em fases que vão da década de 1920 até o final da década de 1970, havendo uma convergência no trabalho seminal feito por Burns (1978). No Brasil, uma referência sobre a evolução da liderança ao longo do século XX foi a revisão histórica apresentada por Bergamini (1994), em que a evolução do tema é dividida em três fases distintas. Devido a este período até os anos de 1980 ter sido vastamente explorado, o presente estudo apresentará sobre ele apenas uma contextualização, antes de aprofundar nos itens que serão mais largamente explorados: a liderança transformacional de Burns (1978) e seus desdobramentos nas abordagens atuais. O resumo a seguir baseou-se em Bergamini (1994):

### **2.2.1 Abordagem dos traços, período de 1920 a 1950**

Nesta fase prevaleceu a imagem do líder perfeito ou o “grande homem”. Buscava-se identificar as qualidades do líder por meio dos seus traços de personalidade. Uma característica marcante desta fase é que a pessoa nascia com os traços para ser líder, um líder nato. Esta “liderança genética” perdeu muito de sua força por pregar que não era possível adquirir habilidades de liderança ou desenvolvê-las. Além disso, as atrocidades feitas por “grandes homens”, líderes natos como Stalin e Hitler, aumentaram as críticas ao modelo.

### **2.2.2 Abordagem comportamental, período de 1950 a 1960**

Esta fase mudou o foco da liderança das características natas do líder para sua forma de atuação, ou seja, como ele se comporta e age. A abordagem comportamental buscou identificar comportamentos que seriam mais eficazes para exercer a liderança, aumentar o desempenho dos liderados e, conseqüentemente, melhorar o resultado corporativo. Em contraponto à fase anterior, as teorias comportamentais passaram a apregoar que os indivíduos podem ser treinados para interiorizar o comportamento, tornando-se líderes eficazes.

Houve nesta fase uma tendência à polarização entre dois tipos de categorias comportamentais ou estilos de liderança: as ações relacionadas às “coisas”, “tarefas” ou “estrutura”; e as atividades voltadas para pessoas. Destacam-se como autores deste período Likert (1961) e, posteriormente, Blake e Mounton (1964), que criaram o “*Grid Gerencial*” com os dois pólos citados acima se tornando os eixos de uma matriz bidimensional. O líder ideal seria aquele que maximizasse as duas dimensões: pessoas e tarefas. O grande problema deste modelo foi não levar em consideração a situação à qual o líder é submetido. Outra crítica apresentada foi a falta de comprovação empírica da teoria.

### **2.2.3 Abordagem contingencial ou situacional, período de 1960 a 1980**

Esta fase também faz um contraponto à anterior, neste caso com base na crítica principal do enfoque baseado no estilo da liderança: desconsiderar a situação vivenciada. A abordagem contingencial faz com que a liderança seja adaptável, isto é, trata da busca do estilo mais eficiente para determinada situação, e não do melhor estilo de liderança.

A década de 1960 foi profícua na produção de construtos e teorias relativas à liderança. Em relação à abordagem contingencial, optou-se por destacar os seguintes representantes desta fase: Fiedler (1967), Hersey e Blanchard (1969), e House (1971). Fiedler em 1967 surge como o disseminador pioneiro do enfoque contingencial, com sua “teoria da correspondência do líder”. Para ele, “[...] o líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não

se sair bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições” (FIEDLER,<sup>1</sup> 1967, citado por BERGAMINI, 1994, p. 46).

O terceiro representante desta fase, House (1971) desenvolveu a teoria conhecida como caminho-objetivo, baseada na teoria da expectativa apresentada por Vroom em 1964, fazendo uma associação entre liderança e motivação. A teoria caminho-objetivo trabalha com o conceito de que o liderado perseguirá as metas estipuladas pelo líder com base na recompensa oferecida. Os liderados sentir-se-ão motivados desde que o líder garanta a eles duas situações: a percepção de que serão recompensados quando atingirem a meta; as metas corporativas estejam alinhadas com os objetivos pessoais do liderado.

Nesta fase já é possível perceber um avanço em relação às anteriores, qual seja o de considerar também o papel do liderado no processo de liderança. A liderança passa a ser percebida não como uma relação linear do líder para com o liderado, mas uma relação mais complexa e bilateral, com o liderado também influenciando o líder. A crítica mais comum aos modelos contingenciais refere-se à necessidade de que o líder molde seu comportamento com base nas situações enfrentadas. Este “ter que” implica num comportamento forçado do ser humano, a crítica é feita no sentido de que esta máscara não é sustentável ou permanente para uma liderança eficaz. Esta artificialidade do líder é apresentada por Bergamini (1994) como uma necessidade de seguir uma “bula comportamental” que impede as pessoas de serem autênticas. Segundo a autora, com isso

[...] as pessoas deixaram de aproveitar-se dos seus próprios recursos naturais de forças pessoais relegando a segundo plano aquilo que realmente eram para poder passar a se lamentar sobre que não eram. (BERGAMINI, 1994, p. 67).

Observa-se, pela síntese histórica apresentada, uma evolução significativa a respeito da liderança e sua prática desde a década de 1920 até o final dos anos de 1970. Desde a visão do líder nato até a constatação de que o processo de liderança depende tanto do líder como do liderado, diversos autores, universidades e teorias surgiram, ora contrapondo, ora complementando umas às outras. No final da década

---

<sup>1</sup> FIEDLER, F. E. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.

de 1970, especificamente em 1978, tem-se a publicação de Burns (1978) a respeito da liderança, sendo esta um marco, um divisor de águas na evolução do construto da liderança no século XX, tendo influenciado significativamente os pesquisadores e os estudos vindouros sobre o tema (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BERGAMINI, 1994; SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010; TANURE *et al.*, 2009).

### **2.3 A convergência para a liderança transformacional**

Na década de 1970, a associação da liderança eficaz com os aspectos motivacionais dos liderados, segundo Bergamini (1994), foi capitaneada por House (1971) com a teoria caminho-objetivo. Esta teoria introduz uma nova dinâmica para a liderança: o líder deve olhar tanto para seu próprio comportamento, metas pessoais e necessidades individuais como para estes mesmos aspectos no liderado. Neste momento histórico foi publicada a teoria transformacional de Burns (1978). O autor foi combatente na Segunda Guerra Mundial, ativista e cientista político, e por isso sua abordagem da liderança esteve voltada para o universo dos homens públicos, com viés político e militar (VIZEU; CALAÇA, 2013). A liderança transformacional apresentou-se como um ponto de convergência entre as diversas teorias de liderança apresentadas nas décadas de 1960 e 1970 (VIZEU; CALAÇA, 2013).

Burns (1978) propôs um *continuum* para a liderança que se baseava em duas vertentes: a liderança transacional e a transformacional. A liderança transacional aproxima-se da teoria de trocas de Hollander (1964), na qual os líderes entendem que os liderados agem e são estimulados com base num sistema de recompensa. E estes devem enxergar uma troca relevante para que se dediquem, seja esta de natureza econômica, política ou psicológica. Baseia-se no poder formal para oferecer vantagens extrínsecas ou intrínsecas aos indivíduos. Já na liderança transformacional, o líder tem alta consideração pelo liderado, sendo um dos seus principais papéis satisfazer as necessidades de alto potencial deste. O relacionamento, portanto, baseia-se no respeito mútuo e o resultado esperado é que os liderados convertam-se também em líderes. O poder formal já não é tão relevante, sendo mais importantes valores como a empatia, o vínculo afetivo e a inspiração do liderado. A liderança transformacional tornou-se uma referência dentro da área da liderança, tanto no mundo acadêmico como no corporativo. A liderança

transformacional é constantemente citada e referenciada na atualidade, mesmo após novas abordagens de liderança terem surgido. Estas diversas teorias emergentes muitas vezes foram calcadas nos pressupostos da liderança transformacional (BERGAMINI, 1994; GIVENS, 2008; SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010; TANURE *et al.*, 2009; VIZEU; CALAÇA, 2013).

O maior pressuposto da liderança transformacional aponta que o líder deve conseguir motivar o liderado a ir além de suas expectativas ou do que este planejou. Givens (2008) consolidou bem o postulado de Burns (1978) em relação a este papel motivacional do líder transformador:

Líderes transformacionais inspiram os liderados a realizar mais ao se concentrar nos valores do liderado e em ajudar o liderado a alinhar estes valores com os da organização. Além disso, Burns identificou a liderança transformacional como um relacionamento no qual o líder e o liderado motivam um ao outro a atingir níveis mais altos, que resultou numa congruência dos sistemas de valor entre o líder e o liderado (GIVENS, 2008, p.4)<sup>2</sup>.

O próximo tópico apresenta como a liderança transformacional foi aplicada no contexto corporativo.

#### **2.4 A liderança transformacional aplicada ao universo corporativo**

Tem-se um restrito consenso sobre as definições de liderança, o qual observa que o líder deve ter a habilidade de influenciar outrem em busca de um propósito, seja este individual ou coletivo (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Além deste ponto comum, o que se percebe é uma panaceia que, ao invés de caminhar para uma simplificação, tem cada vez fragmentado e segregado mais as teorias (BERGAMINI, 1994). Alguns autores inclusive já propuseram o estudo da liderança levando em conta um caráter multidimensional, como é o caso de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001), que argumentam que o fenômeno liderança deve ser analisado com base em quatro níveis: individual, líder-liderado, grupal e coletivo. A liderança transformacional, segundo Cavalcanti *et al.* (2009), é uma das teorias que tem tido mais aceitação no mundo corporativo.

---

<sup>2</sup> tradução livre

Burns teve uma abordagem político-militar, como reforçaram Vizeu e Calaça (2013). Destacam-se dois estudiosos que trouxeram a aplicabilidade da liderança transformacional para o mundo corporativo: Warren Bennis e Bernard Bass. Ao lado deles, destaca-se a dupla Kouzes e Posner. Bennis tem uma vasta obra escrita. No presente estudo, a abordagem do tema da liderança transformacional levará em conta a obra publicada por este autor em conjunto com Nanus em 1985, em que são apresentadas as quatro estratégias da “verdadeira liderança”. Assim como Bennis, Bass também possui uma vasta produção acadêmica, e para este estudo será considerado seu trabalho ao lado de Avolio, em que apresentaram o modelo de quatro dimensões da liderança inspiracional, referenciado posteriormente como os 4 Is deste modo de liderança. Kouzes e Posner, por sua vez, criaram em 1987 o conceito de liderança exemplar, o qual é sustentado por cinco princípios (AVOLIO; BASS; YUNG, 1999; BENNIS, 1995; GIVENS, 2008; TANURE *et al.*, 2009; VIANNA *et al.*, 2007).

Antes da apresentação de cada um dos modelos, salienta-se a contemporaneidade dos trabalhos, destacando-se que Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e Kouzes e Posner (2003) publicaram originalmente suas teorias dentro de um curto intervalo de cinco anos, de 1985 e 1990. A ordem apresentada a seguir considerou o critério alfabético do nome dos autores.

## **2.5 Os quatro fatores da liderança inspiracional de Bass e Avolio**

Enquanto Burns (1978) denominou seu tipo de liderança como liderança moral, Bass e Avolio (1990) adotaram o termo liderança inspiracional (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; VIZEU; CALAÇA, 2013). Os quatro fatores ou dimensões apresentadas por Bass e Avolio (1990) são uma síntese revisada do modelo anterior de Bass (1985). A seguir são apresentados os principais conceitos de cada uma das dimensões e as características da liderança inspiracional (AVOLIO; BASS; YUNG, 1999; GIVENS, 2008; TANURE *et al.*, 2009; VIZEU, 2011):

### **2.5.1 Consideração Individualizada**

Diz respeito ao nível de consideração do líder pelas necessidades dos liderados e à atenção individualizada dada a cada um. O líder atua como um mentor, faz uso de técnicas de *feedback*, promove o autodesenvolvimento e o envolvimento do liderado, pratica a escuta ativa e busca ter um relacionamento empático com o liderado. Em resumo, faz com que o liderado sinta ser parte importante e necessária da organização, levando-o a buscar o próprio crescimento.

### **2.5.2 Estímulo Intelectual**

Diz respeito à capacidade do líder de encorajar o liderado a “fazer diferente”, isto é, a questionar suas ações e a dos pares, buscar a inovação, praticar a criatividade. O líder não deve fazer críticas em público e sim apoiar o liderado a questionar suas crenças e conceitos pré-estabelecidos e propor novas ideias e soluções.

### **2.5.3 Inspiração Motivacional**

A inspiração motivacional está associada à capacidade do líder de criar uma visão e mobilizar seus seguidores a perseguirem-na. Requer a aptidão do líder para motivar e inspirar os liderados a “abraçar a causa”. Sendo assim, o próprio líder deve demonstrar entusiasmo no propósito a ser alcançado e apoiar os liderados para que sintam-se capazes de alcançar o objetivo. Espera-se que líderes com inspiração motivacional tenham excelentes habilidades de comunicação e consigam fazer com que os liderados vejam um significado nas atividades e no caminho a ser trilhado, destarte deixando-os com energia, vontade e otimismo de perseguir a visão compartilhada.

### **2.5.4 Influência idealizada**

Esta dimensão foi inicialmente chamada de carisma por Bass (1985) e, caso fosse necessário associá-la a uma única palavra em menção ao líder, esta seria o exemplo. A influência idealizada transcende os interesses individuais e fomenta no



liderado o desejo de ser uma pessoa melhor, de que ele mesmo torne-se um líder e também sirva como referência para outros indivíduos. Os líderes são exemplos e referências a serem copiadas por meio do seu comportamento com os liderados, sua forma de agir diante das situações enfrentadas deve motivar os envolvidos e ser pautada por um relacionamento respeitoso. Alguns comportamentos que possivelmente deixam os liderados admirados e podem ser incorporados à sua personalidade são integridade, confiança, honestidade, cortesia, altruísmo e outras atitudes mais associadas ao benefício coletivo.

## **2.6 As quatro estratégias da liderança visionária de Bennis e Nanus**

Ainda que Bass (1985) tenha sido mais explícito na influência por Burns (1978), Bennis e Nanus (1988) exploram de forma similar o conceito de liderança transformacional. Como os próprios autores conceituam, “[...] o líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança. Chamamos esse tipo [de liderança] de transformadora” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 9). A teoria de liderança proposta pelos autores é chamada de liderança visionária (VIZEU, 2011).

Cabe aqui destacar que Bennis foi discípulo de Douglas McGregor, autor de uma das teorias mais disseminadas na administração moderna, a teoria de X e Y. A teoria X é um estilo de administração no qual o administrador tem uma visão pessimista do ser humano, que é visto como estático, negativo, movido só por recompensas externas, desinteressado e desmotivado pelo trabalho por natureza, devendo ser gerenciado de forma dura e controlada. Já um gerente da teoria Y tem um estilo de administração mais humano, pois entende que os indivíduos querem sim evoluir, realizar-se, são proativos e buscam recompensas intrínsecas e extrínsecas (MCGREGOR, 1999). Esta observação foi feita porque há um certo paralelo entre as teorias X e Y e as lideranças transacional e transformacional de Burns (1978). Os administradores da teoria X tendem a ser líderes transacionais, enquanto administradores da teoria Y aproximam-se mais da liderança transformacional, como indicam Odumeru e Ifeanyi (2013). Com isso, sugere-se que Bennis tenha sido influenciado na elaboração dos seus trabalhos pelos autores

James McGregor Burns e Douglas McGregor. De fato, ambos são referenciados em Bennis e Nanus (1988).

As estratégias, ou tipos de habilidades humanas, são explicadas a seguir com base no que foi apresentado pelos próprios Bennis e Nanus (1988).

### **2.6.1 Atenção através da visão**

O líder cria a perspectiva de um futuro realista e atrativo, melhor do que as condições atuais. A visão é estabelecida por meio da persuasão e não da imposição, o que fomenta um comprometimento entusiástico do liderado. O líder faz um apelo emocional ao liderado ao convidá-lo para fazer parte da construção desta visão, dando-lhe importância.

### **2.6.2 Confiança através do posicionamento**

O líder deve conquistar a confiança dos seus seguidores e esta se torna um elo emocional entre os atores no processo de liderança. Segundo os autores, esta confiança só é obtida quando o líder consegue estabelecer uma visão atrativa e viável e por meio de um posicionamento claro, isto é, uma postura de integridade e que inspire confiança. As ações do líder servem, então, de exemplo aos liderados para que também ajam.

### **2.6.3 Desenvolvimento do Eu**

A máxima desta estratégia é que “os líderes são aprendizes perpétuos” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 158). O líder busca o aprimoramento contínuo, autoconhecimento, a consciência dos pontos fortes e fracos, novas ideias e desafios e estimula seus liderados a agirem da mesma forma. Esta habilidade do líder de estimular a aprendizagem organizacional é essencial no processo da liderança transformacional.

#### **2.6.4 Significado através da comunicação**

A principal habilidade do líder em relação a esta estratégia é proporcionar significado para os liderados em relação às suas tarefas, gerando assim comprometimento destes com os valores corporativos e com os resultados e metas estabelecidos. O líder atua como um arquiteto social na organização, sendo diretamente responsável pela criação da cultura organizacional.

Antes do detalhamento das estratégias, os autores demonstram seu entendimento de como as pessoas podem ou não absorvê-las e praticá-las, apresentando a visão otimista de que a liderança é uma capacidade latente de muitos seres humanos, bastando ser desenvolvida: “a liderança parece ser uma reunião de habilidades possuídas por uma maioria, porém usadas por uma minoria. Contudo, é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, negado a ninguém” (BENNIS; NANUS, 1988, p.23).

#### **2.7 Os cinco princípios da liderança exemplar de Kouzes e Posner**

Kouzes e Posner (2003) também optaram por dar uma denominação para sua concepção de liderança transformacional, chamando-na de liderança exemplar e associando a ela cinco princípios. Os autores propuseram um instrumento de avaliação de liderança denominado LPI (*Leadership Practice Inventory*). Como explicado pelos autores no seu site oficial<sup>3</sup>, o LPI é uma ferramenta projetada para medir as qualidades do líder através de uma avaliação 360°, que permite ao líder se autoavaliar e ser avaliado pelos seus subordinados. Este questionário é composto de trinta questões - seis declarações comportamentais para cada um dos cinco princípios, e já foi usado por mais de 3 milhões de pessoas. Para explicar e definir cada um dos princípios, pareceu ser a opção mais apropriada para este estudo fazer uso das suas respectivas seis declarações, adaptadas de Kouzes e Posner (2003):

---

<sup>3</sup> [www.leadershipchallenge.com](http://www.leadershipchallenge.com)

1º princípio: apontar o caminho:

- a) apresenta os mesmos padrões de comportamento e dedicação que espera obter dos membros;
- b) dedica tempo e energia para disseminar valores e crenças referentes à organização e garantir que os liderados sigam os princípios acordados;
- c) segue e respeita os compromissos e promessas feitos, tem coerência entre o discurso e a prática;
- d) pede feedback em relação às suas ações para com os outros;
- e) constrói um consenso em relação aos valores da organização;
- f) é claro quanto ao seu entendimento a respeito da liderança.

2º princípio: inspirar uma visão compartilhada

- a) conversa sobre as tendências futuras e como estas influenciarão a realização do trabalho;
- b) descreve uma imagem estimulante de como o futuro poderá ser;
- c) pede aos outros para compartilhar um sonho emocionante do futuro;
- d) mostra à equipe como seus interesses de longo prazo podem ser alcançados através de uma visão de futuro comum;
- e) apresenta claramente um panorama do que todos desejam realizar;
- f) fala com entusiasmo verdadeiro sobre o significado e o propósito do trabalho.

3º princípio: desafiar o estabelecido

- a) busca oportunidades desafiadoras que testem suas habilidades e conhecimentos;
- b) desafia as pessoas a usar meios novos e inovadores para realizar seu trabalho;
- c) busca, fora dos limites formais da empresa, meios inovadores de melhorar o que faz;
- d) pergunta “o que podemos aprender?” quando as coisas não geram o resultado esperado;
- e) toma as medidas necessárias para garantir que sejam estabelecidos os objetivos possíveis, feitos os planos concretos e definidas as metas mensuráveis para os projetos e programas em que trabalha;

- f) experimenta e assume riscos, mesmo quando há possibilidade de fracasso.

4º princípio: permitir que os outros ajam:

- a) desenvolve relações cooperativas entre as pessoas com as quais trabalha;
- b) ouve ativamente os diversos pontos de vista;
- c) trata os outros com dignidade e respeito;
- d) apoia as decisões que os outros tomam por iniciativa própria;
- e) dá bastante liberdade e opções para que as pessoas decidam como executar o trabalho;
- f) faz com que os outros aprendam novas habilidades e se desenvolvam para progredir no trabalho.

5º princípio: encorajar o coração:

- a) elogia as pessoas quando fazem um trabalho bem feito;
- b) faz questão de que os outros saibam que confia no conhecimento deles;
- c) assegura uma recompensa para todos que contribuíram para o sucesso dos projetos;
- d) reconhece publicamente aqueles que dão exemplo de compromisso com os valores compartilhados;
- e) encontra maneiras de comemorar as conquistas;
- f) demonstra reconhecimento e apoio aos membros da equipe por suas contribuições.

## **2.8 Um olhar sobre estudos recentes abordando a liderança transformacional**

A liderança transformacional é uma teoria considerada clássica, já havendo mais de trinta anos desde sua primeira publicação. Uma vez definido o tema liderança transformacional e seus autores de referência, partiu-se para uma pesquisa bibliográfica a fim de avaliar sua atualidade. A pesquisa em bases acadêmicas como EBSCO e SCIELO, permite observar que a liderança transformacional continua ainda em voga. Como exemplo, uma pesquisa na base EBSCO realizada em março

de 2014 para obras com as palavras *transformational leadership* no título, retorna 517 resultados a partir de 2007, sendo que 102 publicações datavam dos 12 meses anteriores à pesquisa.

O Quadro 1 e o Quadro 2, apresentam onze estudos realizados a partir de 2007 e publicados nas bases EBSCO ou SCIELO, alguns deles relacionados à área de TI. Além das informações básicas dos artigos, foram incluídas informações que permitissem identificar quais referências da liderança transformacional os autores citaram.

Em relação ao tema deste estudo, dos onze artigos selecionados, um não envolve pesquisa empírica. Dos dez artigos restantes, quatro têm como unidades de análise organizações ou áreas de TI, similares ao escopo deste estudo. Dos demais seis, dois possuíam executivos como sujeitos de pesquisa, sem estratificação do tipo de empresa. Os quatro artigos restantes têm objetos de estudo não associados a executivos e TI, mas possuem como unidade de observação a liderança transformacional.

Concernente ao tipo de pesquisa, destaca-se a predominância no exterior de estudos quantitativos. Por outro lado, observa-se um equilíbrio nos quatro estudos realizados no Brasil: dois artigos com abordagem quantitativa e dois com abordagem qualitativa.

Com relação à liderança transformacional, foi feito um levantamento das referências e citações dos artigos. Procurou-se descobrir primeiramente se os artigos informam nitidamente que Burns (1978) introduziu a teoria da liderança transformacional. Dos onze artigos, três não mencionaram Burns (1978) e dois fazem referência, mas não o mencionam como “criador” da teoria. Os demais artigos referenciam Burns (1978) claramente como o autor da liderança transformacional.

Outro cruzamento de informações realizado tratou da presença dos três modelos de liderança transformacional referenciados neste estudo. Bass e Avolio (1990) são os autores mais associados à liderança transformacional: todos os onze artigos fazem referência a eles. Ou seja, considerando somente os artigos selecionados, estes

autores aparentemente têm mais crédito pela liderança transformacional que o próprio Burns (1978). Do total de onze artigos, sete pelo menos citam os quatro fatores definidos por Bass e Avolio (1990).

Bennis e Nanus (1988) são citados em quatro dos onze artigos. Kouzes e Posner (2003) também são referenciados em quatro artigos, três dos quais pelo menos citam suas cinco regras da liderança transformacional.

Quadro 1- Estudos recentes sobre liderança transformacional

Local	Autor(es)	Metodologia	Objetivo(s)	Resultado
Índia	Jha (2013)	Quantitativa, amostra com 130 gerentes e 180 executivos	Estudar o efeito da Liderança Transformacional no "empoderamento psicológico"	Há uma correlação positiva significativa entre a liderança transformacional e o empoderamento psicológico. Consideração individualizada e estímulo intelectual dão uma atenção customizada ao liderado por parte do líder, o que sustenta um sentimento positivo no local de trabalho e o desenvolvimento do empoderamento psicológico
Inglaterra	Eisenbeiss e Boerner (2013)	Quantitativa, amostra com 416 empregados	Estabelecer se há correlação entre a Liderança Transformacional e a criatividade do liderado, levando em conta a dependência desse do líder.	Há correlação positiva entre a liderança transformacional e a dependência do liderado. Apesar desta situação negativa para o relacionamento líder-liderado, há correlação positiva entre Liderança Transformacional e Criatividade
Índia	Suri e Prasad (2011)	Quantitativa, amostra com 130 gerentes	Estabelecer se há correlação positiva entre a liderança transformacional com "liderar e desenvolver os demais", auto-consciência e hierarquia gerencial	Liderança transformacional começa com a autoconsciência dos próprios pensamentos e sentimentos, e qual o impacto desses nas ações. O aumento da autoconsciência influencia o aumento da liderança transformacional. Quanto maior o nível hierárquico, maior o comportamento como líder transformacional
Alemanha	Andressen, Konradt e Neck (2011)	Quantitativa, amostra com 681 empregados	Busca examinar a relação entre a autoliderança, a Liderança Transformacional, a motivação no trabalho e os resultados em times virtuais (líder-liderado separados geograficamente)	Dentre os modelos propostos de relacionamentos entre as variáveis, os resultados concluíram que a Liderança Transformacional fomenta a autoliderança, houve significativa correlação positiva. A Liderança Transformacional tem pouca influência na autoliderança em times virtuais. A autoliderança tem uma maior influência na motivação em estruturas virtuais do que em estruturas de trabalho tradicionais.
Brasil	Rodrigues e Regis (2011)	Quantitativa, amostra com 64 entrevistados	Analisar os estilos de liderança dos líderes de TI do setor público de Pernambuco.	Quanto maior a escolaridade e idade, maior a possibilidade da prática da Liderança Transformacional. Os líderes praticam predominantemente os estilos de liderança transformacional e misto (transacional e transformacional). Porém, os resultados mostraram também o lado multifacetado destes líderes, ao fazerem uso dos diversos estilos, inclusive o laissez-faire
EUA	Schwegker Jr. e Good (2010)	Quantitativa, amostra com 345 vendedores	Examinar o papel de líder transformacional dos gerentes de vendedores e seu efeito no julgamento moral e ética dos vendedores liderados.	Não houve relação entre a prática de Liderança Transformacional pelo gestor e o julgamento moral do vendedor. Houve correlação entre a prática de Liderança Transformacional pelo gestor e a confiança do vendedor no gestor. Houve relação entre a prática de Liderança Transformacional pelo gestor e o vendedor seguir a orientação do gestor.
Brasil	Sant'Anna, Campos e Vaz (2010)	Qualitativa, sujeitos: 13 entrevistados	Investigar as percepções dos executivos quanto às principais questões e desafios em torno da temática liderança e seu desenvolvimento.	Constatou certa aderência entre as preocupações estratégicas relatadas pelos respondentes e as principais questões e desafios à liderança e seu desenvolvimento, conforme preconizados pela literatura mais contemporânea sobre o tema: o caráter polissêmico e contingente desse construto; importância do desenvolvimento da liderança
Brasil	Tanure et al. (2009)	Quantitativa, amostra com 430 empregados	Relacionar o tipo psicológico dos executivos com as 04 características de Liderança Transformacional de Bass.	Os dois grupos psicológicos que obtiveram maior frequência no perfil do executivo apresentam característica de facilidade de liderança. Também foram constatadas relação entre a Liderança Transformacional e os tipos psicológicos no que tange a determinação e eficiência. Houve divergência em relação ao carisma e a preocupação com o liderado. Há uma preferência do executivo por comportamentos mais objetivos, racionais e planejados. Em suma, de acordo com a amostra, o perfil de liderança dos executivos brasileiros se mostrou distante do perfil deificado do líder transformacional.
Jordânia	Abu-Tineh, Khasawneh e Omary (2009)	Quantitativa, amostra com 550 professores	Determinar o grau que o modelo de Liderança Transformacional de Kouzes e Posner tem sido praticado por diretores de escolas jordanianas, na percepção dos professores.	Na percepção dos professores, os diretores praticam moderadamente a Liderança Transformacional. Em relação às 05 dimensões, a ordem das mais praticadas foi: permissão para os outros agirem, encorajamento do coração, indicação do caminho, desafio do estabelecido e inspiração de uma visão compartilhada.
EUA	Givens (2008)	Revisão literária	Investigar o impacto do estilo de Liderança Transformacional nos resultados organizacionais e individuais	De acordo com a literatura pesquisada, a liderança Transformacional tem uma influência positiva nos resultados individuais, no empoderamento, satisfação com o trabalho, comprometimento, confiança e motivação. A melhoria dos resultados individuais, por sua vez, teria um impacto positivo na organização de modo geral.
Brasil	Vianna et al. (2007)	Qualitativa, sujeitos: 06 empregados	Identificar o estilo de liderança predominante de um gerente de uma unidade de informática de uma instituição de ensino superior (IES), a partir da visão de seus subordinados	O líder da unidade aponta o caminho, desafia o estabelecido e permite que os outros ajam, o que corresponde a três das cinco práticas recomendadas por Kouzes e Posner (2003) para a prática da liderança exemplar. Sua atuação deixa a desejar quanto a inspirar uma visão compartilhada e encorajar o coração.

Fonte: Dados consolidados da pesquisa bibliográfica



Quadro 2 - Estudos recentes sobre liderança transformacional

Local	Autor(es)	Referencia BURNS	Referencia BASS e AVOLIO	Referencia BENNIS e NANUS	Referencia KOUZES e POSNER
India	Jha (2013)	Não	Cita os 04 fatores	Não	Não
Inglaterra	Eisenbeiss e Boerner (2013)	Cita Burns (1978) e confirma como autor original da teoria. Menciona que Bass e Avolio deram continuidade e aplicaram no mundo corporativo	Cita e conceitua os 04 fatores	Não	Não
India	Suri e Prasad (2011)	Não	Cita os 04 fatores	Não	Não
Alemanha	Andressen, Konradt e Neck (2011)	Não	Cita os 04 fatores	Não	Não
Brasil	Rodrigues e Regis (2011)	Cita Burns (1978) e confirma como autor original da teoria.	Cita e conceitua os 04 fatores	Não	Não
EUA	Schwepker Jr. e Good (2010)	Cita Burns (1978). Não explicita como autor original da teoria.	Sim	Sim	Sim
Brasil	Sant'Anna, Campos e Vaz (2010)	Cita Burns (1978) e confirma como autor original da teoria.	Sim	Sim	Cita as 05 regras
Brasil	Tanure <i>et al.</i> (2009)	Cita Burns (1978) . Não explicita como autor original da teoria	Cita e conceitua os 04 fatores	Não	Não
Jordânia	Abu-Tineh, Khasawneh e Omary (2009)	Cita Burns (1978) e confirma como autor original da teoria. Menciona que Bass e Avolio deram continuidade e aplicaram no mundo corporativo	Sim	Não	Cita e conceitua as 05 regras
EUA	Givens (2008)	Cita Burns (1978) e confirma como autor original da teoria. Menciona que Bass e Avolio deram continuidade e aplicaram no mundo corporativo	Cita e conceitua os 04 fatores	Sim	Não
Brasil	Vianna <i>et al.</i> (2007)	Cita Burns (1978). Não explicita como autor original da teoria	Sim	Sim	Cita e conceitua as 05 regras

Fonte: Dados consolidados da pesquisa bibliográfica

## 2.9 Modelo de estrutura de análise com cinco dimensões

A teoria de liderança transformacional de Burns (1978) teve uma abordagem sociopolítica, tendo uma amplitude que extrapola o contexto organizacional que é proposta deste estudo. Desta forma, para a pesquisa empírica do presente trabalho, havia como opção usar algum dos estudiosos mencionados, os quais aplicaram a liderança transformacional para as organizações. No tópico anterior, onde foram apresentados estudos recentes sobre a liderança transformacional, é possível perceber que Bennis e Nanus (1988), Bass e Avolio (1990) e Kouzes e Posner (2003) são alguns dos pesquisadores mais referenciados e associados à liderança transformacional. A adoção de quaisquer estudiosos poderia ser suficiente para definir a estrutura de análise, mas percebeu-se que, além da influência comum de Burns (1978), há pontos comuns nas dimensões que identificam cada uma das teorias de liderança transformacional. Sendo assim, como uma forma de enriquecer o estudo, optou-se por fazer um cruzamento entre os modelos, identificar as interseções e estabelecer uma estrutura de análise com dimensões comuns às três teorias.

Antes da apresentação do modelo de estrutura de análise, é relevante destacar outras razões para a escolha de Bennis e Nanus (1988), Bass e Avolio (1990) e Kouzes e Posner (2003) em relação à gama de pesquisas e teorias disponíveis para criar um modelo de análise:

- a) reconhecimento científico dos autores - é facilmente identificado, como mostrado nos estudos citados de liderança transformacional, que as três duplas de autores são bastante referenciadas e respeitadas nos meios acadêmicos e corporativos. (BERGAMINI, 1994; GIVENS, 2008; TANURE *et al.*, 2009, VIZEU, 2011);
- B) as três duplas apresentaram um modelo com um pequeno grupo de características (quatro ou cinco) que compõem o perfil da liderança eficaz, permitindo-se assim sua avaliação em campo e o cruzamento entre os trabalhos para identificação de pontos comuns (BENNIS; NANUS, 1988; BASS; AVOLIO, 1990; KOUZES; POSNER, 2003);

- C) a proximidade teórica dos três modelos com a liderança transformacional - os autores recebem influência comum do trabalho de Burns, apresentam uma consistência e um nexo de ligação entre si (SANT'ANNA *et al.*,2009; SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010; VIZEU, 2011);
- d) a contínua produção científica e continuidade no aprofundamento de seus construtos iniciais por parte dos autores - nenhum dos três modelos pode ser considerado estático no tempo, já que os autores (e seus seguidores) continuaram validando e aprimorando suas teorias, o que fortalece ainda mais a significância dos mesmos.

Salienta-se uma falta de consenso quanto à data de publicação original das teorias, possivelmente devido às reedições da edição original e novas publicações dos mesmos autores. Com base nas fontes da pesquisa bibliográfica realizada, tem-se as seguintes consolidações sobre o lançamento das obras dos autores (AVOLIO; BASS; YUNG, 1999; BENNIS, 1995; BENNIS; NANUS, 1988; KOUZES; POSNER, 2003).

### **2.9.1 Bass e Avolio**

Em 1985, Bass lançou o livro *Leadership and Performance*, que se tornou a base para o modelo referência chamado de MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) e precursor dos estudos subsequentes sobre a liderança transformacional. A consolidação dos quatro elementos da liderança, ou o modelo dos 4 Is da liderança transformacional, foi publicada em 1990, em coautoria com Avolio. Esta será a referência adotada neste estudo como Bass e Avolio (1990). Apresenta-se no Quadro 3 um resumo dos quatro fatores de seu modelo.

Quadro 3 - Síntese dos quatro fatores da Liderança de Bass e Avolio

4 FATORES DA LIDERANÇA INSPIRACIONAL DE BASS & AVOLIO(1990)	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Consideração individualizada	Entende as necessidades de cada liderado. Orientação para o desenvolvimento do liderado. Avalia o potencial presente e futuro do liderado. Apresenta tarefas desafiantes para o liderado se desenvolver. Pratica feedback e escuta ativa. Relacionamento empático com o liderado.
Estímulo intelectual	Apresenta desafios que fazem o liderado "pensar diferente". Promove o desenvolvimento da criatividade, lógica e raciocínio do liderado. Valoriza a <i>expertise</i> técnica e a força intelectual.
Inspiração motivacional	Motiva para grandes realizações. Entusiasma o liderado a perseguirem sua visão. Apoia os liderados a se sentirem capazes de atingir as grandes realizações.
Influência idealizada(carisma)	Demonstra respeito e confiança a todos com que se relaciona. Atua e se comporta de forma a ser uma referência positiva, um exemplo para o liderado. Instiga o liderado a querer ser uma pessoa melhor. Faz o liderado o admirar e a querer seguir seu exemplo.

Fonte: Dados consolidados do referencial teórico.

### 2.9.2 Bennis e Nanus

Os autores lançaram em 1985 o livro com título original em inglês de *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, traduzido no Brasil para *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. A obra é também um *Best Seller*, tendo vendido mais de 500 mil cópias até 2007, como destacado na capa da edição lançada nesse ano pela editora Harper Collins. Há uma edição de 1988 (BENNIS; NANUS, 1988) da mesma obra traduzida para o português, sendo esta a que será considerada neste estudo. No Quadro 4 apresenta-se uma síntese das quatro estratégias da liderança abordadas na obra.

Quadro 4 - Síntese das quatro estratégias da Liderança de Bennis e Nanus

4 ESTRATÉGIAS DA LIDERANÇA VISIONÁRIA DE BENNIS & NANUS (1988)	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Atenção através da visão	Cria uma perspectiva melhor do futuro. Influencia emocionalmente o liderado a perseguir a visão. Estimula o liderado a se ver como parte da construção dessa visão de futuro e a se comprometer em persegui-la.
Confiança através do posicionamento	Conquista a confiança do liderado. Tem um posicionamento claro em relação à visão. Apresenta uma postura de integridade que inspira confiança e serve como exemplo para o liderado.
Desenvolvimento do Eu	Atua como um aprendiz perpétuo. Fomenta a aprendizagem organizacional. Estimula o liderado a desenvolver o autoconhecimento e o intelecto. Apresenta desafios e participa do processo de aprendizado.
Significado através da comunicação	Proporciona significado ao liderado em relação ao seu trabalho. Atua na criação de uma cultura organizacional que proporciona comprometimento do liderado com a organização. Comunica de forma clara a realidade e o objetivo a ser atingido.

Fonte: Dados consolidados do referencial teórico.

### 2.9.3 Kouzes e Posner

Os autores lançaram em 1987 o livro com título original em inglês de *The Leadership Challenger* (traduzido no Brasil para O desafio da Liderança). Esta obra vendeu mais de 2 milhões de cópias em mais de 22 idiomas, como destacado no site oficial<sup>4</sup> dos autores. Será referenciada neste estudo sua edição mais recente em português (KOUZES; POSNER, 2003). No Quadro 5 apresenta-se uma síntese dos cinco princípios de liderança apresentados pelos autores.

<sup>4</sup> <http://www.leadershipchallenge.com>

Quadro 5 - Síntese dos cinco princípios da Liderança de Kouzes e Posner

05 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA EXEMPLAR DE KOUZES & POSNER (2003)	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Indicação do caminho	Dá exemplo do que espera do outro. Dedica-se para que o liderado siga os princípios e padrões adotados. É transparente sobre sua liderança. Cumprir promessas e compromissos. Pede feedback.
Inspiração de uma visão compartilhada	Descreve uma imagem estimulante de como o futuro pode ser. Convence os liderados de que esse futuro atende suas aspirações e interesses. Apresenta uma visão clara e consistente. Trata com entusiasmo o significado e propósito do trabalho.
Desafio do estabelecido	Busca desafiar suas habilidades e conhecimentos. Instiga os liderados a serem inovadores e pensar diferente seu trabalho. Estimula o aprendizado. Assume riscos. Estabelece objetivos, metas concretas e mensuráveis.
Permissão para os outros agirem	Estimula a cooperação. Permite os liderados se expressarem. Apóia as iniciativas individuais. Dá liberdade e delega decisões para o liderado.
Encorajamento do coração	Elogia e reconhece o bom trabalho. Comemora conquistas. Assegura recompensa pelo sucesso alcançado.

Fonte: Dados consolidados do referencial teórico.

A escolha dessas três duplas de estudiosos não buscou concentrar as pesquisas sobre liderança transformacional e esgotar o que se tem escrito a respeito do assunto. Como destacam Odumeru e Ifeanyi (2013), há uma diversidade de pesquisas e conceitos ligados à liderança e seu papel para a efetividade corporativa. Os autores informam ainda que há abordagens voltadas para diversos temas organizacionais: resultado operacional, cultura organizacional, melhoria dos relacionamentos, desenvolvimento da visão, dentre outras.

A estrutura de análise proposta aqui com a restrição a estes três modelos não descarta a importância das dezenas de outras teorias ou dos autores que pesquisaram a liderança e suas motivações. Esta foi uma decisão exclusivamente tomada para viabilizar a avaliação empírica de como a liderança transformacional é percebida pelos executivos de TI.

Para a construção da estrutura de análise, primeiramente identificou-se similaridades entre as características de liderança propostas pelos autores escolhidos. Esta identificação foi realizada por meio de palavras-chave ou termos usados em cada uma das teorias, os quais foram denominados de Habilidades Comuns. Foi possível definir cinco dimensões ou categorias essenciais e comuns aos trabalhos de Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e Kouzes e Posner (2003), as quais foram nomeadas neste estudo da seguinte forma:

- a) visão compartilhada - capacidade do líder de estabelecer uma visão melhor do futuro e de inspirar os liderados a se comprometerem a perseguirem-na;
- b) exemplo de confiança - capacidade do líder de atuar como um exemplo de confiança e integridade;
- estímulo à ação - capacidade do líder de delegar e incentivar os liderados a agirem de forma autônoma e proativa;
- c) aprendizado contínuo - capacidade de autodesenvolvimento por parte do líder e de estimular o autodesenvolvimento dos liderados;
- d) comunicação assertiva - capacidade do líder de se comunicar de forma clara, de fazer uso efetivo das estratégias de *feedback*.

A construção do modelo de análise foi resumida no Quadro 6, onde as características comuns foram agrupadas de acordo com sua afinidade em relação às cinco categorias definidas.

Quadro 6 – Estrutura de análise de cinco dimensões da liderança transformacional

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS COMUNS	MODELOS DE LIDERANÇA		
		LIDERANÇA INSPIRACIONAL BASS & AVOLIO(1990)	LIDERANÇA VISIONÁRIA BENNIS & NANUS (1988)	LIDERANÇA EXEMPLAR KOUZES & POSNER (2003)
VISÃO COMPARTILHADA	Estabelecer uma visão atrativa e melhor que a realidade atual Motivar e inspirar os liderados a perseguir e se comprometer com a visão.	Inspiração motivacional	Atenção através da visão	Inspiração de uma visão compartilhada
EXEMPLO DE CONFIANÇA	Conseguir a confiança e respeito dos liderados por meio do próprio exemplo. Posicionar e agir de forma consistente e íntegra, para os liderados espelharem suas ações.	Influência idealizada(carisma)	Confiança através do posicionamento	Indicação do caminho
ESTÍMULO À AÇÃO	Delegar e dar liberdade ao liderado. Incentivar os liderados a agirem. Dar atenção para cada liderado e reconhecer seu trabalho.	Consideração individualizada	Variável dependente: concessão de poder ou empowerment	Permissão para os outros agirem Encorajamento do coração
APRENDIZADO CONTÍNUO	Buscar o próprio autoconhecimento. Estimular o aprendizado. Desafiar-se e desafiar a equipe a inovar e pensar diferente. Incentivar o autodesenvolvimento do liderado.	Estímulo intelectual	Desenvolvimento do Eu	Desafio do estabelecido
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	Dar e receber feedback. Comunicar claramente suas intenções. Estimular os liderados a se comunicarem com o líder. Transmitir significado para o liderado na sua mensagem.	A comunicação e o feedback estão fortemente presentes nos fatores Consideração individualizada e Inspiração motivacional	Significado através da comunicação	Presença constante da comunicação entre líder e liderado e destaque de sua importância em todos os 05 princípios.

Fonte: Dados consolidados do referencial teórico.

É mister fazer aqui duas observações referentes ao Quadro 6: a variável dependente de concessão de poder de Bennis e Nanus (1988), na categoria Estímulo à Ação; e o tratamento dado por Bass e Avolio (1990) e Kouzes e Posner (2003) em relação à comunicação e *feedback*, tratados na categoria Comunicação Assertiva.

Ainda que Bennis e Nanus (1988) não tratem nas suas quatro estratégias da dimensão que foi denominada de Estímulo à Ação no presente estudo, os autores mencionam uma variável dependente ou resultante da aplicação destas estratégias: a concessão de poder. Segundo Bennis e Nanus (1988, p. 67), os líderes “[...] dão poder aos outros para traduzir intenção em realidade e sustentá-la” e utilizam-se da metáfora do maestro e da orquestra, onde há um relacionamento de reciprocidade: o líder concede o poder e o liderado permite (dá anuência) que o líder tenha este poder. Posteriormente, Bennis (1995) refere-se a esta variável dependente do seu



modelo de quatro estratégias como *empowerment*<sup>5</sup>, “[...] o efeito coletivo da liderança” (BENNIS, 1995, p. 84). Portanto, assumiu-se aqui que esta “quinta habilidade” abordada por Bennis e Nanus pode ser associada aos conceitos dos demais autores relacionados ao Estímulo à Ação.

A respeito da dimensão Comunicação Assertiva, os autores Bass e Avolio (1990) e Kouzes e Posner (2003) não definiram um item específico nos seus modelos para tratar da comunicação no relacionamento do líder com os pares e liderados. Contudo, em ambos os modelos a prática da comunicação e do *feedback* deve ser estimulada e praticada pelo líder. Em todos os cinco princípios de Kouzes e Posner (1987), há uma ou mais referências a ações de comunicação: ouvir, falar, dar *feedback*, conversar, perguntar, dentre outras. Já na liderança inspiracional de Bass e Avolio (1990), em dois de seus quatro fatores a comunicação é vista como fundamental: na consideração individualizada, o líder faz uso das técnicas de *feedback* e de escuta ativa; e na inspiração motivacional, o líder deve dominar a arte de comunicar a fim de conseguir motivar e mobilizar sua equipe. Desta forma, as habilidades comuns da dimensão da Comunicação Assertiva são relevantes para todos os estudiosos citados.

Diante das explicações acima, pode-se afirmar que a estrutura de análise proposta é adequada para caracterizar a liderança transformacional.

## **2.10 A era da informação**

No começo deste terceiro milênio tem-se visto uma relação da sociedade com a informação de uma forma sem precedentes na história. Em quaisquer esferas, sejam corporativas ou individuais, a presença da informação e conseqüentemente da TI é mais do que perceptível, é indissociável do cotidiano atual (EMERSON, 2013; IBGE, 2012b).

A era da informação, também chamada de Sociedade da Informação ou era da internet não é um fenômeno tão imediato. Jamil (2001, p. 37) menciona um *outdoor*

---

<sup>5</sup> No Brasil, refere-se ao termo como empoderamento ou delegação

numa feira de tecnologia nos Estados Unidos em 1985 que fazia o seguinte convite: “Bem-vindo à era da informação”. O computador é ainda bem mais antigo que isso: na Segunda Guerra Mundial já se contava com máquinas específicas de computação para realizar criptografia, codificação e decodificação dos dados (CASTELLS, 2006).

O paradigma da tecnologia da informação, em outros tempos denominada informática ou computação, é também mais antigo que o convite de boas-vindas de 1985, supracitado. Castells (2005, p. 67) conceitua a tecnologia da informação como sendo composta de um “[...] conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*hardware* e *software*), telecomunicações ou radiodifusão, e optoeletrônica”.

Segundo Castells (2005), na década de 1940 teve-se o surgimento dos primeiros computadores, sendo estes destinados basicamente a apoiar a Segunda Guerra Mundial. Estes computadores tinham propósitos específicos, como decifrar códigos e fazer operações matemáticas de balística. Pode-se dizer que a disseminação da tecnologia da informação deu-se na década de 1960, no mesmo período que a abordagem de liderança situacional era propagada, a guerra fria catapultava a disseminação dos equipamentos de informática. Por exemplo, de acordo com Aragão (2013), praticamente no mesmo período em que Fiedler (1967) lançava suas teorias de liderança, o governo americano viabilizava o surgimento da ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*) para proteger a rede de comunicações dos Estados Unidos de uma eventual investida dos soviéticos. A ARPANET é considerada a precursora da internet. Nesta época não havia mais que uma dezena de fabricantes de computadores, os quais, por sua vez, existiam em apenas dois tipos: os *mainframes*, computadores de grande porte; e os minicomputadores, menores que os primeiros.

No Brasil, a discussão sobre o tema iniciou-se na década de 1970, quando o assunto se espalhou pelo mundo, tendo como ponto de partida o estado da Califórnia, nos Estados Unidos, mais especificamente o pólo chamado Vale do Silício (CASTELLS, 2005). O microprocessador, criado em 1971 por Ted Hoff, da

Intel, é um exemplo de produto vindo do Vale do Silício que provocou a revolução da microeletrônica. Na mesma década, o Brasil passava por um regime militar e os militares perceberam a necessidade do desenvolvimento de soluções nacionais como questão estratégica para o país e colocaram o assunto nas pautas centrais da ditadura, como explica Marques (2003). O autor informa que até 1974 só havia 14 empresas brasileiras habilitadas a fabricar e comercializar sistemas de minicomputadores no Brasil. Este número passou para 47 em 1980, um crescimento de quase 400% em um período de oito anos. Ainda segundo Marques (2003), muito deste fenômeno se deveu à implantação da reserva de mercado no ano de 1977. Outra razão foi a criação dos primeiros cursos superiores de computação e de *hardware* e *software*, também ao longo da década de 1970, e a criação de órgãos governamentais para o setor, como o sistema Telebrás, em 1972, e o CPqD (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento em Telecomunicações), em 1976. O surgimento da tecnologia da informação ter ocorrido quando o Brasil vivia um regime ditatorial criou uma condição única no Brasil, pois esta relação entre Estado, Sociedade e desenvolvimento da tecnologia é intrínseca, como esclarece Castells:

Embora não determine a tecnologia, a sociedade pode sufocar seu desenvolvimento principalmente por intermédio do Estado. Ou então, também principalmente pela intervenção estatal, a sociedade pode entrar num processo acelerado de modernização tecnológica capaz de mudar o destino das economias, do poder militar e do bem-estar social em poucos anos (CASTELLS, 2005, p. 44).

O ano de 1981 foi marcado pela introdução dos microcomputadores, ou computadores pessoais. Neste ano, de acordo com Aragão (2013), o Brasil tinha um parque de apenas 508 computadores de grande porte (*mainframes*), contra 2.266 de médio porte. Também antes desse período, segundo Marques (2003), o ambiente em torno dos computadores era muito restrito, com pouquíssimos profissionais envolvidos, na ordem de centenas. Para o autor, a queda vertiginosa dos preços e a maior escala de produção com a introdução do microcomputador

[...] rompeu os limites restritos de um mercado de bem de capital especializado e provocou uma rápida mudança de toda a estrutura do setor no que se refere a qualificações de engenharia, industriais, comerciais e financeiras dos fornecedores e compradores (MARQUES, 2003, p. 674).

O advento do microcomputador causou uma grande transformação no setor, como pode ser identificado pelo crescimento do parque computacional brasileiro: segundo Aragão (2013), no período de um ano, entre 1981 e 1982, o número de computadores triplicou, graças aos microcomputadores introduzidos pelos fabricantes Tandy, IBM e Apple. Na esteira do advento dos microcomputadores vieram as empresas de software, dentre as quais destaca-se a Microsoft e o lançamento do seu sistema operacional Windows, em 1985. Em relação às comunicações, de acordo com Stanton (1998), em 1981 foi criada nos Estados Unidos a BITNET, uma rede de interligação de *mainframes* usada pela comunidade científica. O Brasil interligou-se a esta rede em 1988, através da então estatal EMBRATEL.

Em 1991 já havia algumas dezenas de localidades interligadas à BITNET, em sua maioria universidades federais (STANTON,1998). O autor destaca que nesta época o Brasil não mais vivia sob regime militar e em 1990 Fernando Collor de Mello assumiu a presidência, tendo em 1992 acabado com a reserva de mercado de informática para produtores nacionais. Também na década de 1990 foi registrado o primeiro acesso comercial, não-acadêmico, à chamada internet. Para a comunidade americana este acesso comercial foi disponibilizado em 1990, enquanto no Brasil o evento ocorreu em 1994 (STANTON,1998).

A adoção da internet se deu num ritmo acelerado, como ilustra Takahashi (2000, p.3) ao apresentar o tempo que cada tecnologia levou para atingir 50 milhões de usuários: rádio, 38 anos; televisão, 13 anos; computador pessoal, 16 anos; e internet, somente 4 anos. Esta adoção vertiginosa e em escala global é também mencionada por Castells (2005, p.44), que informa que o número de computadores interligados à internet saltou de 20 milhões em 96 para 300 milhões no ano 2000. Em relação ao mercado brasileiro, Aragão (2013) mostra que o número de usuários cresceu de 170mil em 1996 para 4 milhões no ano 2000. O Google, site mais acessado do planeta, foi lançado no final desta década, em 1998.

Com relação à tecnologia da informação no novo milênio, destaca-se o surgimento das redes sociais e a participação em massa dos usuários finais, por meio dos blogs. Em 2013, estimou-se que havia 200 milhões de blogs no mundo (ARAGÃO,

2013). Em relação às redes sociais, o destaque maior é o Facebook: lançada em 2006, em 2013 a rede social atingiu a marca de 1,23 bilhão de pessoas (LANDIM, 2014).

Em relação ao mundo corporativo, Jamil (2001), no primeiro ano do novo milênio, já sinalizava esta mudança estrutural com o advento da TI nas empresas, seu impacto para o negócio e sua inevitabilidade. Para o autor,

[...] o mundo da empresa moderna enseja novas profissões e carreiras, redesenho do perfil dos negócios, da ideologia, do valor agregado e da competitividade. [...] Este novo mundo, que é calcado e age sob os auspícios da tecnologia da informação, tem muito a nos oferecer e será a nossa casa nos próximos anos (JAMIL, 2001, p. 3).

O que se observa é o aumento significativo da dependência da informação e da TI para o sucesso corporativo, como ressalta Jamil (2001) com relação ao papel estratégico e indispensável da TI:

A valorização da informação promoveu uma revolução na forma de pensar a empresa, criando o que chamamos de Tecnologia da Informação. Este bem até há alguns anos impensado e pouco valorizado em detrimento dos ativos financeiros e imobilizados, confundido com o armazenamento massificado de dados, tornou-se o mais valioso no universo das tomadas de decisões (JAMIL 2001, p. 39).

Esta revolução tecnológica, cujo auge foi o advento da internet, acarretou mudanças significativas na sociedade, na economia internacional, na dinâmica corporativa, na competitividade e lucratividade das organizações, introduzindo novos paradigmas como a globalização (CASTELLS, 2005). O autor prossegue salientando a reordenação da geopolítica do planeta, com migrações de mão-de-obra de forma intercontinental, surgimento de novas potências econômicas e a necessidade das organizações se adequarem a esta era da conectividade global. É natural que essas mudanças impactem a estrutura do trabalho e o mercado de trabalho, como destaca Castells (2005, p. 266):

O processo de trabalho situa-se no cerne da estrutura social. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral.

Nesta era da informação, tem-se uma valorização dos recursos humanos, como menciona Lawler III (2001, p. 28), para quem, “em virtude do aumento do conhecimento e do modo como é usado pelas empresas, a natureza do trabalho individual também mudou”. O autor ainda reforça a necessidade desses profissionais do conhecimento, os quais “gerenciam informações, lidam com conceitos abstratos e são avaliados por suas habilidades de pensar, analisar e solucionar problemas” (LAWLER III, 2001, p. 28). A pesquisa publicada em CIO (2013) e realizada pela revista Computerworld e pela consultoria IDC, revelou quais são os maiores desafios apontados por 441 executivos de TI. O resultado é que, para 91% destes líderes, temas relacionados ao capital humano são sua maior preocupação.

A própria demanda pelo executivo de TI demonstra a representatividade desta área nas empresas nas últimas décadas, sendo sinônimo de modernidade, como apontado por Jamil (2001, p. 29), que destaca, dentre outras habilidades, que é desejável para este profissional “saber trabalhar em equipe, conhecer mercados de ação da empresa, aplicar a tecnologia com conhecimento e padronização, gerar e difundir experiência, ter criatividade pró-ativa e gerar e manter base de conhecimento empresarial”. Para o autor, a liderança é uma das características deste profissional, que deve, para alcançar os resultados, obter a confiança e o respeito dos liderados. Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012) reforçam que só por meio das pessoas o líder de TI pode atingir com excelência os resultados esperados:

A responsabilidade primária do executivo de TI não é ser o principal especialista em tecnologia. É exceder as expectativas de negócios e maximizar a contribuição de valor da TI. Aqueles com o melhor desempenho entendem que a única maneira de alcançar ambos é através das pessoas, um foco implacável e apaixonado nas pessoas (WALLER; HALLENBECK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 46).

Mendonça e Sousa (2012) salientam este comportamento mais humano e menos tecnológico do executivo de TI. Para os autores, estes profissionais requerem diversas das características de um líder, como, por exemplo, ter credibilidade, influenciar seus pares e liderados, ter visão global da empresa.

Outro trabalho que relaciona o papel do executivo de TI com o de um líder foi realizado por Vianna *et al.* (2007, p. 2), para quem “o sucesso no desenvolvimento e implantação de projetos de TI é altamente influenciado pelo estilo de liderança adotado pelo líder”. Além disso, o líder de TI não deve manter-se apenas no papel gerencial, e sim “[...] deve buscar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para que apoiem a visão e objetivos a serem conquistados”.

Assim, com base no que foi apresentado por Vianna *et al.* (2007) e Mendonça e Souza (2012), pode-se resumir que o executivo de TI é cada vez mais essencial para o sucesso corporativo, já que a própria TI tem relevância crescente nas empresas. Os resultados obtidos pelo *IT Governance Institute* (2009), nesta mesma linha, mostram que, na percepção dos mais de 250 executivos entrevistados, simultaneamente à contribuição da TI para a estratégia de negócios e à importância da TI para a inovação, desempenho, criação de valor e efetividade organizacional, tem-se a participação do executivo de TI nas decisões do time executivo e a presença rotineira dos assuntos de TI nas reuniões executivas. Portanto, é natural que haja uma crescente atenção para com o comportamento do executivo de TI, pois suas atitudes e ações influenciam diretamente os resultados da TI, que, por sua vez, impacta diretamente a consecução dos objetivos e estratégias corporativos. Por ocupar um cargo de gestão, o qual envolve ter uma equipe de funcionários como executores, é natural também que se passe a avaliar a forma de liderança deste executivo de TI.

## **2.11 Liderança e Tecnologia da Informação**

Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012) dedicaram-se a pesquisar liderança exclusivamente para o setor de TI e as habilidades de liderança que os executivos de TI devem ter para desempenharem bem seu papel como gestores - um tema, portanto, muito aderente ao que foi proposto neste estudo. Os autores apresentam os resultados de pesquisas realizadas em conjunto por dois institutos: *Gartner Inc.*, que será doravante referenciado como Gartner, e *Korn/Ferry International* (KFI). O Gartner é líder global em executivos de TI e pesquisas relacionadas ao universo de TI. O KFI é o primeiro provedor de soluções para a gestão de talentos de executivos do mundo. As pesquisas de tendências mundiais para TI e o papel do

CIO do Gartner foram combinadas com uma base de dados empírica de mais de um milhão de executivos do KFI.

O propósito da pesquisa realizada por Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012, p. 14) está diretamente relacionado à combinação de liderança e TI, como pode ser percebido pela pergunta norteadora apresentada: “quais as habilidades que um executivo de TI precisa ter para ser um líder inspirador, produzir resultados, exceder as expectativas e maximizar o valor dos negócios entregues através da tecnologia?” Apesar de os autores não terem feito referência aos teóricos de liderança - a obra é científica, mas não segue padrões acadêmicos -, fica evidente que os construtos de liderança introduzidos são aderentes à liderança transformacional.

Na extensa lista de depoimentos de executivos de TI e constatações apresentadas por Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012), procurou-se identificar textos que caracterizam as 5 dimensões da estrutura de análise deste estudo. É perceptível como as características da liderança transformacional são referenciadas e valorizadas no trabalho desses autores, como apresentado no quadro 7.



Quadro 7 - Presença da liderança transformacional no setor de TI: análise da pesquisa de Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012)

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS COMUNS	Trechos associados de Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012)
VISÃO COMPARTILHADA	Estabelecer uma visão atrativa e melhor que a realidade atual Motivar e inspirar os liderados a perseguir e se comprometer com a visão.	Os melhores executivos de TI lieram por meio da visão e do envolvimento, usando influência, não autoridade (p. 65). [O executivo de TI] deve inspirar as outras pessoas para agir ao administrar a visão e o propósito, motivado outros e desenvolvendo equipes eficazes (p. 141) [os executivos de TI] inspiram outras pessoas ao criar uma visão que ressoa com cada pessoa e a transformam em realidade ao desenvolver equipes que tenham propósitos comuns e motivem pessoas a dar o melhor de si (p.209).
EXEMPLO DE CONFIANÇA	Conseguir a confiança e respeito dos liderados por meio do próprio exemplo. Posicionar e agir de forma consistente e íntegra, para os liderados espelharem suas ações.	[O executivo de TI] precisa estar constantemente sendo o modelo de comportamento que quer nas outras pessoas (p. 76). [O executivo de TI] precisa ser respeitado e visto como autêntico e consistente, porque o clichê "as ações falam mais alto do que palavras" é absolutamente correto (p. 129). É extremamente importante que [o executivo de TI] seja transparente não apenas na sua visão, mas também em seus valores pessoais e sobre quais são seus valores profissionais (p.151)
ESTÍMULO À AÇÃO	Delegar e dar liberdade ao liderado. Incentivar os liderados a agirem. Dar atenção para cada liderado e reconhecer seu trabalho.	Os melhores executivos de TI não apenas criam uma visão, eles criam uma visão que leva a ação: uma que constrói e financia um portfólio que melhor sirva à empresa (p.85). Inspirar pessoas a agir é a coisa mais importante que um executivo de TI pode fazer (p. 142). Os melhores executivos de TI celebram as vitórias como parte da estratégia geral no desenvolvimento do <i>momentum</i> (p. 153).
APRENDIZADO CONTÍNUO	Buscar o próprio autoconhecimento. Estimula o aprendizado. Desafiar-se e desafiar a equipe a inovar e pensar diferente. Incentivar o autodesenvolvimento do liderado.	Os executivos de TI com os quais falamos são incrivelmente autoconscientes e não se preocupam em compartilhar o que flui dessa conscientização. Eles conhecem seus pontos fortes e fracos e se engajam em conversas honestas sobre como melhor usar ambos (p.78). Os melhores executivos de TI são apaixonados pelo desenvolvimento de pessoas ao seu redor (p.172). A habilidade [do executivo de TI] para melhorar e realmente romper os processos e os modelos de negócios igualmente segue em frente com força intensa. Seu conhecimento tecnológico, a habilidade de entender tendências tecnológicas, destilar o que é realmente significativo e capitalizar sobre essas mudanças em combinação com sua equipe, é uma base crítica para a contribuição de valor da TI (p.183)
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	Dar e receber feedback. Comunicar claramente suas intenções. Estimular os liderados a se comunicarem com o líder. Transmitir significado para o liderado na sua mensagem.	Os executivos de TI com mais alto desempenho estão constantemente ouvindo, não apenas para garantir que suas mensagens sejam recebidas, mas também para ver se eles estão aprendendo ou escutando coisas que podem ajudá-los a refinar o que eles precisam dizer (p.121). Essencial à noção central de comunicações como um processo bilateral é a habilidade de ouvir e buscar, aceitar e agir sobre o <i>feedback</i> (p.132). Não é por acaso que os executivos de TI com o mais alto desempenho se comunicam tão bem - sempre e de todas as maneiras. eles sabem que isso é uma parte central de seus empregos, isso porque se [o executivo de TI] não consegue transmitir suas ideias e persuadir os outros a segui-lo, ele não pode liderar (p.136).

Fonte: elaborado com base em Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012).

Como exemplificado no Quadro 7, para cada uma das 5 dimensões encontrou-se diversas citações em Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012) que se enquadram no perfil do líder transformacional, algumas vezes com a conotação bastante próxima das definições feitas por Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e

Kouzes e Posner (2003). O Quadro 7 apresenta três exemplos de conteúdos extraídos da pesquisa para cada uma das cinco dimensões da liderança transformacional. Pretendeu-se nesta dissertação, também avaliar a presença dessas características nas entrevistas com os executivos de TI da RMBH.

### 3 METODOLOGIA

Antes de adentrar nos procedimentos metodológicos deste trabalho, considerou-se importante a apresentação de alguns dilemas e desafios enfrentados por pesquisadores e cientistas na construção do conhecimento. Este preâmbulo serviu como justificativa para as escolhas das técnicas e ferramentas adotadas. Triviños (1987) destaca o grande dilema da filosofia, sendo esta uma forma de conceber e descrever cientificamente a natureza e a sociedade:

Se observamos o mundo, podemos descobrir que ele está constituído por fenômenos e objetos. E que estes são de natureza material ou espiritual. [...] Entenderemos por fenômenos e objetos materiais toda a realidade objetiva que fica fora de nossa consciencia [...] Denominaremos fenômenos ideais ou espirituais a todos aqueles que se produzem em nossa consciencia (TRIVIÑOS, 1987, p. 17).

Ainda de acordo com Triviños (1987), a ciência social teve três enfoques principais: positivismo, fenomenologia e marxismo. Antes de analisar o enfoque adotado, cabe destacar a visão de Minayo (2010) sobre ciência social: o autor compartilha a dúvida apresentada por Triviños (1987): “como se pode garantir uma adequação entre o pensamento sobre a realidade e a própria realidade?” (MINAYO, 2010, p. 373). Na sua obra é possível identificar algumas possíveis respostas, pelo menos no que tange às ciências sociais. De acordo com Minayo (2010, p. 57), a adoção das ciências sociais implica “enfrentar o desafio de manejar e criar teorias e instrumentos capazes de promover a aproximação da suntuosidade e da diversidade que é a vida dos seres humanos em sociedade, ainda que de forma incompleta, imperfeita e insatisfatória”.

Segundo Minayo (2010), o objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo. As abordagens qualitativas se aplicam ao objetivo proposto neste trabalho, pois “[...] se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos” (MINAYO, 2010, p. 57). Sob esta visão, foi adotada a abordagem qualitativa para descrever como executivos de TI agem e lideram na própria percepção desses sujeitos.

Dentro dessa premissa, o enfoque da ciência social mais adequado para atingir o objetivo proposto é o da fenomenologia. Contrapondo-se ao positivismo, “escola” para a qual a realidade é externa, sujeitos e objetos são separados e o teor é mais objetivo, na fenomenologia a realidade não está fora do sujeito, não se separa sujeito de objeto, o teor é, portanto, mais subjetivo. Triviños (1987, p. 43) menciona que a fenomenologia “[trata] de descrever, e não de explicar nem de analisar” e prossegue afirmando que “[...] a fenomenologia, com sua ênfase no ator, na experiência pura do sujeito, realizou a desreificação do conhecimento, mas a nível da consciência, em forma subjetiva”, diferentemente do positivismo, que transformou o conhecimento num mundo objetivo, de coisas. Minayo (2010) compartilha da importância da subjetividade como requisito para dar sentido à realidade, para a constituição social. Para a autora, neste caso a fenomenologia também é tratada como a sociologia da vida cotidiana, pois

[...] trabalha com o fato de que as pessoas se situam na vida com suas angústias e preocupações, em intersubjetividade com seus semelhantes e isso constitui a existência social, por isso, o espaço e o tempo privilegiados nessa teoria são a vida presente e a relação face a face (MINAYO, 2010, p. 144).

Em síntese, este estudo terá abordagem qualitativa, buscando não a amplitude, e sim o aprofundamento na vivência dos sujeitos pesquisados, no significado que estes dão para o fenômeno liderança e como esta se aplica ao contexto da TI.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Quanto aos fins, a pesquisa empírica caracterizou-se como descritiva, buscando descrever a visão que os sujeitos têm da liderança e relatar as características de um determinado grupo. De acordo com Vergara (2003), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno. Nesta dissertação, população e fenômeno são executivos de TI e liderança, respectivamente. Não se teve a ambição de explicar os motivos do fenômeno, pelo seu caráter subjetivo que implica em significados muitos particulares, não cabendo justificativas nem interpretações, somente descrições. Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa-fenomenologia é basicamente descritiva.

Quanto aos meios, a estratégia adotada foi o estudo de caso. Para Minayo (2010, p. 164), “[...] os estudos de caso utilizam estratégias de investigação qualitativa para mapear, descrever e analisar o contexto, as relações e as percepções a respeito da situação, fenômeno ou episódio em questão”. Triviños (1987) também recomenda os estudos de caso para estudos descritivos que tenham como objetivo “[aprofundar] a descrição de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Já Yin (2001), corroborando esses autores, explica que os estudos de caso são os mais indicados quando há questões de “como” - caso da problematização deste estudo:

[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Com base nas indicações de Minayo (2010), Triviños (1987) e Yin (2001), o estudo de caso foi a opção escolhida como meio para a pesquisa empírica desenvolvida nesta dissertação.

### **3.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa**

A correta definição das unidades de análise e a proposição da “problematização”, de acordo com Yin (2001), são dois dos principais componentes do projeto de pesquisa para estudos de caso. Neste estudo, a unidade de análise são as áreas de TI em organizações localizadas na RMBH. Os sujeitos de pesquisa foram indivíduos que ocupam o mais alto cargo na área de TI na RMBH. Como informado anteriormente, a cadeia de produção de TI apresentada pelo IPEAD (2011) divide-se em três segmentos: fornecedores, produtores e consumidores. Foram entrevistados representantes do segmento de consumidores.

Os entrevistados foram pessoas que ocupam o cargo máximo do setor de TI dentro das organizações consumidoras. Bauer e Gaskell (2010, p. 70) mencionam que, devido ao “[...] número de entrevistados ser necessariamente pequeno, o pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes”. O acesso a este grupo de profissionais se deu por meio da

Associação de Usuários de Informática e Telecomunicações de Minas Gerais (SUCESU-MG), fundada em 1968, a qual conta com a participação de grande parte das maiores empresas de TI do Estado. A entidade possui como associados diversos executivos que atingiram o topo funcional da área de TI na sua respectiva empresa, independentemente da alcunha do cargo - CIO, diretor, superintendente. Há um encontro mensal da entidade, ao qual estes executivos comparecem constantemente. Após diversos contatos com representantes da entidade, em que foram explicados os propósitos da pesquisa, a SUCESU-MG autorizou a participação do pesquisador no encontro e o eventual convite aos executivos de TI.

Além dos convites feitos pessoalmente aos executivos de TI presentes em três dos encontros mensais, também foram enviados emails a executivos de TI de diversas outras empresas da RMBH com a apresentação da pesquisa. No total foram entrevistados quinze executivos de TI de organizações localizadas na RMBH. Esta quantidade está dentro do número recomendado por Bauer e Gaskell (2010), os quais afirmam que, por causa dos procedimentos específicos relacionados às entrevistas, como sua transcrição e o grande volume de páginas a serem obtidas, o limite de entrevistas deve ser entre 15 e 25 entrevistas individuais. Para Minayo (2010), esta previsão da quantidade de entrevistas pode ser realizada pelo pesquisador antes da ida em campo, devendo a quantidade ser balizada durante a obtenção das informações. De acordo com a autora, a definição da quantidade de entrevistas deve seguir o critério de saturação, que é o “conhecimento formado pelo pesquisador, no campo, de que conseguiu compreender a lógica interna do grupo em estudo[...] O número de pessoas é menos importante do que o empenho de enxergar a questão sob várias perspectivas” (MINAYO, 2010, p.198). Neste estudo, as quinze entrevistas se mostraram suficientes para o entendimento das percepções do grupo, sendo assim, considerou-se desnecessário insistir no agendamento da entrevista com outros executivos de TI.

O Quadro 8 apresenta o perfil dos quinze entrevistados. Posteriormente, no capítulo de análise dos dados, expõe-se alguns dados demográficos referentes ao grupo de executivos de TI. Três dos entrevistados informaram que, por questões contratuais, não poderiam fornecer formalmente o número de funcionários, mas salienta-se que todas as organizações apresentam mais de 500 funcionários.

Quadro 8 - Perfil dos executivos de TI entrevistados

Identificação	Gênero	Faixa etária	Tempo como gestor	Cargo Atual	Número de subordinados	Número de funcionários da empresa
E01	feminino	46 a 50 anos	Mais de 20 anos	Superintendente de TI	120	3000
E02	masculino	46 a 50 anos	Mais de 20 anos	CIO	300	4000
E03	masculino	51 a 55 anos	Mais de 20 anos	Gerente de TI	32	4000
E04	masculino	41 a 45 anos	11 a 15 anos	CIO	160	4500
E05	masculino	51 a 55 anos	16 a 20 anos	CIO	30	3500
E06	masculino	51 a 55 anos	6 a 10 anos	Gerente de TI	10	-
E07	masculino	56 a 60 anos	16 a 20 anos	CIO	280	3000
E08	masculino	41 a 45 anos	16 a 20 anos	Gerente de TI	12	700
E09	masculino	Até 40 anos	1 a 5 anos	Gerente de TI	7	560
E10	masculino	41 a 45 anos	11 a 15 anos	Gerente de TI	25	560
E11	feminino	51 a 55 anos	16 a 20 anos	Superintendente de TI	42	3200
E12	masculino	Até 40 anos	11 a 15 anos	Gerente de TI	18	1000
E13	feminino	51 a 55 anos	11 a 15 anos	Gerente de TI	42	-
E14	masculino	41 a 45 anos	6 a 10 anos	Gerente de TI	103	6000
E15	masculino	41 a 45 anos	11 a 15 anos	CIO	15	-

Fonte: Dados consolidados da pesquisa empírica.

### 3.3 Coleta de dados

Cabe destacar, primeiramente, que os vários instrumentos de coleta de dados são independentes do tipo de pesquisa realizada. Um mesmo instrumento pode ser usado tanto em pesquisas qualitativas como quantitativas, o que Triviños (1987) chama de instrumentos neutros. Para um estudo de caso, estratégia adotada nesta pesquisa, Triviños (1987) e Yin (2005) indicam dois instrumentos como os mais adequados para a coleta de dados primários: observação e entrevista. Neste trabalho, que busca descrever um fenômeno, o uso de dados documentais, como documentos, jornais ou relatórios não se aplica para a coleta de dados.

A observação foi descartada devido às dificuldades de operacionalização da mesma, como mencionado por Yin (2001): consumir muito tempo, ter alto custo e a reflexibilidade – comportamento moldado devido à própria observação. Sendo assim, o instrumento definido foi a entrevista. Bauer e Gaskell (2010) referem-se à entrevista como o ponto de entrada para o cientista social. Para os autores, este método “[...] fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e a sua situação” (BAUER; GASKELL, 2010, p. 65) - neste caso, a situação de liderança.

Corroborando o valor da entrevista para a coleta de dados qualitativa, Minayo (2010, p. 261) salienta tratar-se da “[...] estratégia mais usada no processo de trabalho de campo”. A autora também reforça a adequação da entrevista para a obtenção de dados subjetivos relacionados a uma situação ou fenômeno:

A entrevista como fonte de informação fornece dados [...] que se referem diretamente ao indivíduo entrevistado. São informações que tratam da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia e a que os cientistas sociais costumam denominar “subjetivos” e só podem ser conseguidos com a contribuição da pessoa (MINAYO , 2010, p. 262).

O instrumento aqui adotado foi a entrevista semiestruturada, conforme apresentado no apêndice B. O roteiro da entrevista foi dividido em três seções:

- a) Seção 01 – Contextualização;
- b) Seção 02 – Dimensões da Liderança Transformacional;
- c) Seção 03 – Liderança e TI.

As perguntas iniciais trataram de temas mais genéricos e abrangentes, com o intuito de diminuir o constrangimento e o caráter defensivo do entrevistado, característica inerente da relação social que é a entrevista. Essa estratégia está alinhada com a recomendação de Bauer e Gaskell (2010, p. 74): para que o entrevistado fale mais abertamente e seja mais sincero, “[...] o entrevistador deve [deixá-lo] à vontade e estabelecer uma relação de confiança e segurança, o que se costuma chamar de *rapport*”. A tradução mais próxima para *rapport* é empatia, também abordada por Triviños (1987) como meio de criação de um clima harmonioso e de lealdade entre entrevistador e entrevistado - clima este necessário para se “atingir a máxima profundidade no espírito do informante sobre o fenômeno que se estuda” (TRIVIÑOS, 1987, p. 149).

Antes de iniciar a entrevista, foi entregue para cada entrevistado uma carta de apresentação da pesquisa com informações acerca dos objetivos e metodologia, a qual pode ser encontrada no APÊNDICE A desta dissertação. Esta carta também serviu como termo de confidencialidade, ficando ali registrado para cada participante que dados do entrevistado e da empresa seriam preservados. Juntamente com a carta, explicou-se que nenhuma informação seria usada para gerar qualquer prejuízo para o entrevistado ou sua respectiva organização.



Em síntese, a coleta dos dados primários foi feita através de entrevistas semiestruturadas com quinze executivos de TI. Estas entrevistas foram gravadas e transcritas para garantir a preservação dos dados, de forma que pontos importantes não sejam perdidos ou esquecidos e, também, para que se possa fazer uma análise de dados com maior rigor científico.

### **3.4 Análise de dados**

Existem atualmente duas técnicas mais predominantes na linguística para a análise de dados obtidos por meio de entrevistas: análise de conteúdo e análise de discurso (BARDIN, 2006; BAUER; GASKELL, 2010).

Como este projeto já apresentou uma estrutura de análise categorizada com cinco dimensões claras para se avaliar a liderança na visão dos executivos de TI, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, já que esta também adota categorias para análise, como explicado por Bauer e Gaskell (2010, p. 237):

[...] a análise de conteúdo é um exercício de redução de dados onde o texto é codificado em determinadas categorias. [...] O desafio é reduzir uma grande quantidade de material em unidades significativas de análise, sem perder a essência (conteúdo, intenção) do material escrito original.

Outra autora que destaca a importância da análise de conteúdo como ferramenta para interpretação de entrevistas e também de outras fontes de comunicação é Bardin (2006). Para ela (BARDIN, 2006, p. 33), a análise de conteúdo consiste em “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Pretendeu-se aqui, a partir do método oferecido pela autora, conseguir interpretar e fazer inferências com relação ao conteúdo das entrevistas e às cinco categorias definidas após a pesquisa bibliográfica. Foram seguidas as três fases propostas por Bardin (2006): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Também foram aprofundados os principais procedimentos para a exploração do material, específicos para esta fase: codificação, categorização e/ou enumeração (BARDIN, 2006).

Uma vez que o referencial teórico permitiu a definição prévia de temas que identificassem a liderança transformacional e outras percepções dos entrevistados, optou-se, dentro da análise de conteúdo, pela análise temática. A entrevista semiestruturada e seu roteiro predefinido são fontes aplicáveis da análise temática, formando uma das opções recomendada por Bardin (2006, p.147): “entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos directos (significações manifestas) e simples”. Em relação à análise temática, Bardin (2006) prossegue informando a relação entre o tema e a unidade de registro. De acordo com a autora,

[...] O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas[...]são frequentemente analisados tendo o tema como base (BARDIN, 2006, p. 99).

Ainda tendo Bardin (2006) como referência, a definição de unidade de registro é a “[...] unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2006, p. 98). Em outras palavras, as unidades de registro (ou temas) desta dissertação consistiram em fragmentos de texto extraídos do referencial teórico, no caso as dimensões da liderança transformacional e demais indicadores associados aos construtos que se objetivou analisar.

O último passo para a realização da análise temática foi a categorização. Conforme explica Bardin (2006, p. 111), “[...] as categorias são rubricas ou classe, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico”. Nesse estudo, as categorias foram agrupamentos dos temas de acordo com as dimensões anteriormente citadas.

No Quadro 9 procurou-se reunir as informações de forma encadeada, para facilitar o entendimento do processo da análise de conteúdo temática. Nesta tabela estão associadas as categorias aos objetivos da dissertação e, para cada categoria, as perguntas do roteiro da entrevista semiestruturada, apresentada no APÊNDICE B desta dissertação, bem como os temas que foram agrupados dentro da referida categoria.

Quadro 9 - Análise de conteúdo temática e categorias

Objetivos Específicos	Categorias	Perguntas associadas	Unidades de Registro/Temas
1) Investigar as particularidades e desafios da área de TI na visão dos entrevistados.	Exercício da função	Como é seu dia típico de trabalho ?	longa jornada de trabalho, esforço mental, cobrança excessiva, dedicação, desafio, reuniões
	Características da área de TI	Na sua opinião, quais são as características da área de TI ? Quais são os desafios e oportunidades da área de TI ?	aprendizado contínuo, mudanças e volatilidade, sucateamento, resultados, mostrar valor, alinhamento com negócio  conflito, custo, caixa preta, dificuldade de comunicação, distância do negócio, dinamismo da área, disponibilidade, cobrança, desvalorização, novas tecnologias, aumento de receita, vanguarda, melhorar competitividade, facilitação, resposta rápida, redução de custos
3) Confrontar a prática da liderança transformacional de executivos de TI, por meio do cruzamento do estilo de liderança percebido pelos entrevistados com uma estrutura de análise da liderança transformacional baseada nos modelos de Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e Kouzes e Posner (2003).	Auto-percepção	Como você se apresentaria ? O que é importante para você, quais seus maiores valores ? Quais suas maiores qualidades e pontos a melhorar ?	Ética, respeito, honestidade, comprometimento, propósito <u>exemplo, motivação, dedicação, abertura</u> paciência, exigência, equilíbrio, disponibilidade, autocontrole
	Visão Compartilhada	Você considera importante alinhar sua visão e seus objetivos com seus subordinados ? Se sim, como é realizado? Em geral, seus funcionários são comprometidos a perseguir a visão e objetivos definidos por você ? Como gestor da área de TI, como procura mantê-los motivados e comprometidos ?	Estabelecer uma visão atrativa e melhor que a realidade atual. Motivar e inspirar os liderados a perseguir e se comprometer com a visão.
	Exemplo de confiança	O que você considera essencial para estabelecer um relacionamento de confiança com seus funcionários ? De que maneira você acha que seus funcionários lhe enxergam ? O exemplo do líder influencia nas atitudes e resultados dos liderados ? Por que ?	Conseguir a confiança e respeito dos liderados por meio do próprio exemplo. Posicionar e agir de forma consistente e íntegra, para os liderados espelharem suas ações.
	Estímulo à ação	Quais são as dificuldades para um gestor delegar atividades ? E quais são os principais benefícios obtidos pelo gestor ao delegar atividades ? Quais maneiras você considera serem mais indicadas para reconhecer os esforços e resultados dos funcionários ?	Delegar e dar liberdade ao liderado. Incentivar os liderados a agirem. Dar atenção para cada liderado e reconhecer seu trabalho.
	Aprendizado contínuo	O que é ser um gestor de pessoas ? Como você busca aprimorar seu papel como gestor ? Como executivo de TI, como você incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários ?	Buscar o próprio autoconhecimento. Estimula o aprendizado. Desafiar-se e desafiar a equipe a inovar e pensar diferente. Incentivar o autodesenvolvimento do liderado.
	Comunicação assertiva	Quais os desafios para uma comunicação efetiva com seus subordinados ? Em que situações você faz uso da prática de feedback ? Como é feita ?	Dar e receber feedback. Comunicar claramente suas intenções. Estimular os liderados a se comunicarem com o líder. Transmitir significado para o liderado na sua mensagem.
2) Descrever a liderança na percepção dos entrevistados.	Liderança na área de TI	Para você, o que é liderança? Quais são as características essenciais de um líder para a área de TI ? Que conselhos você daria para quem deseja seguir carreira como gestor de TI ?	direção, exemplo, resultados, relacionamento, comunicação, condução, influência, conhecimento, desenvolvimento equipe.

Fonte: Dados consolidados da dissertação.

As entrevistas transcritas foram então importadas para o software de apoio à análise de conteúdo QSR NVIVO. Os arquivos das entrevistas, salvos no padrão Microsoft Word, tiveram sua estrutura padronizada para permitir a codificação na modalidade autocodificação. Este recurso permitiu automatizar o agrupamento de cada uma das respostas obtidas nas quinze entrevistas em um único nó do software NVIVO, como pode ser observado na FIG. 1

Figura 1 – Autocodificação das entrevistas - NVIVO

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
---	0	0	20/06/2014 20:51	LF	20/06/2014 20:51	LF
0 - DADOS DEMOGRÁFICOS	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
1 - CONTEXTUALIZAÇÃO PESSOAL	15	60	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
2 - A ÁREA DE TI	15	59	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
2.1. Dia típico	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
2.2. Características da TI	14	14	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
2.3. Desafios e oportunidades da TI	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
3 - VISÃO COMPARTILHADA	15	45	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
4 - EXEMPLO DE CONFIANÇA	15	60	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
5 - ESTÍMULO À AÇÃO	15	60	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
5.1. Dificuldades da delegação	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
5.2. Benefícios da delegação	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
5.3. Reconhecimento dos resultados	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
6 - APRENDIZADO CONTÍNUO	15	60	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
7 - COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	15	45	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
8 - LIDERANÇA E TI	15	60	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
8.1. Conceito da liderança	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
8.2. Liderança para TI	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
8.3. Conselho para o gestor de TI	15	15	20/06/2014 20:51	LF	02/07/2014 20:52	LF
9 - outros	12	12	20/06/2014 20:51	LF	30/06/2014 22:26	LF

Fonte: Dados das entrevistas no software QSR NVIVO

A partir de cada nó autocodificado, o qual estava associado a uma pergunta da entrevista, foi realizada nova codificação, desta vez para agrupar cada categoria ou tema em um único nó, a fim de simplificar a análise temática. Por exemplo, foi criada uma pasta com nome de Liderança Transformacional no NVIVO, representando a categoria de mesmo nome, dentro da qual criou-se nós que representam cada uma das dimensões do modelo de estrutura de análise. O mesmo se aplicou para as demais categorias: área de TI e Liderança e TI, conforme ilustrado na FIG.2. Para cada um destes nós, por sua vez, foi usado o recorte dos temas e unidades de contexto.

Figura 2 - Categorias definidas no software NVIVO

The figure consists of three screenshots of the NVivo software interface, each showing a different node selected in the left-hand navigation pane. The main pane displays a table of data for the selected node.

**Screenshot 1: Área de TI**

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Características TI	14	24	22/06/2014 9:07	LF	02/07/2014 21:57	LF
Desafios TI	12	23	22/06/2014 9:09	LF	02/07/2014 21:55	LF
Dia típico	15	22	22/06/2014 8:55	LF	02/07/2014 20:55	LF

**Screenshot 2: Liderança e TI**

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
01_Conceito Liderança	15	23	22/06/2014 20:15	LF	02/07/2014 22:05	LF
02_Características Lider TI	15	60	22/06/2014 20:16	LF	02/07/2014 22:06	LF

**Screenshot 3: Liderança Transf**

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
01_Visão compartilhada	15	45	21/06/2014 6:39	LF	02/07/2014 22:35	LF
02_Exemplo de confiança	15	48	21/06/2014 7:17	LF	02/07/2014 22:58	LF
03_Estímulo à ação	14	50	21/06/2014 7:40	LF	06/07/2014 11:19	LF
04_Aprendizado contínuo	15	52	21/06/2014 7:41	LF	06/07/2014 10:13	LF
05_Comunicação assertiva	15	53	21/06/2014 7:41	LF	06/07/2014 11:11	LF

Fonte: Dados das entrevistas no software QSR NVIVO

Em resumo, as etapas realizadas para a análise e inferência dos dados coletados a fim de buscar atingir os objetivos desse estudo foram:

- a) transcrição dos arquivos de áudio em arquivos Microsoft Word;
- b) revisão das transcrições e leitura flutuante das transcrições;
- c) definição dos temas, categorias e subcategorias para codificação;
- d) padronização dos arquivos Word para importação no software QSR NVIVO 10 por meio da função *autocoding*;
- e) importação dos arquivos no software de análise de conteúdo QSR NVIVO 10;
- f) criação dos nós no software QSR NVIVO 10 que equivaleram às categorias e temas definidos anteriormente;
- g) recorte e marcação dos trechos selecionados e associação com os nós que representam os agrupamentos das categorias e temas;
- h) análise e inferência dos dados tratados, resultados apresentados no capítulo 5.

## **4 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

A tendência de onipresença da TI é contínua e crescente. Segundo o IBGE (2012a), em estudo intitulado Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas, com base em dados coletados ao longo de 2010, existem diversos setores econômicos no Brasil que dependem de computadores e internet, como o bancário e as companhias aéreas. O estudo prossegue informando que há uma intensificação da TI, chegando a questionar que nos dias de hoje as gerações mais novas não conseguem conceber o cotidiano sem os instrumentos de TI. Os resultados de IBGE (2012a) corroboram esta visão, ao constatar que, das cerca de 2,8 milhões de empresas participantes da pesquisa, mais de 80% usaram computadores, sendo que nas empresas com mais de 500 funcionários a adoção do computador e da internet alcançou um percentual de 100%.

Outros resultados da pesquisa do IBGE (2012a) estão relacionados à área de TI e aos profissionais de TI nas organizações. Ter uma área de TI depende do porte da organização: enquanto tem-se um percentual baixo para as microempresas, nas empresas com mais de 500 funcionários, 97,1% possuíam área de TI. Acerca da proporção dos profissionais de TI em relação a todo o corpo de funcionários, o percentual de aproximadamente 2% foi homogêneo para os diversos tamanhos de organizações. Nas considerações finais da pesquisa realizada pelo IBGE, afirma-se que, no Brasil, “[...] o ritmo de inovações e de complexidade introduzido nas Tecnologias da Informação e Comunicação nos anos mais recentes, é surpreendente, e suas funcionalidades e aplicabilidades em todas as esferas da vida econômica e social parecem inesgotáveis” (IBGE, 2012a, p. 58).

O estado de Minas Gerais possuía em 2011, de acordo com a Fundação João Pinheiro (FJP, 2012), 853 municípios e uma população residente de quase 20 milhões de habitantes. A capital do estado é Belo Horizonte, a primeira cidade planejada do Brasil, tendo sido projetada pelo engenheiro Aarão Reis entre 1894 e 1897. Segundo a Prefeitura de Belo Horizonte- PBH (BELO HORIZONTE, 2014), o município foi fundado em 1897, quando se tornou a capital do estado, substituindo Ouro Preto e contava com mais de 2,37 milhões de habitantes em 2010,

respondendo por 14,2% do PIB do estado e 1,3% do PIB do Brasil. O crescimento da população da capital do estado teve um início lento: em 1912, havia 40mil habitantes; em 1935, 115mil; e em 1950, 350 mil. Já na segunda metade do século XX, a cidade teve um salto populacional: em 1980 contava com 1,7milhão de habitantes e, em 1995, com 2,1milhões (BELO HORIZONTE, 2014).

O aumento da mancha ocupacional de Belo Horizonte afetou diretamente os municípios vizinhos, que se beneficiaram desse crescimento devido à proximidade geográfica. A instituição da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) foi formalmente definida em 1973. Hoje, este arranjo institucional metropolitano é gerido pelo governo do estado, com base nas Leis Complementares n. 88, n. 89 e n. 90, de 1995, e engloba um total de 34 municípios, incluindo a capital (GRANBEL, 2014). De acordo com Granbel (2014), a RMBH é o terceiro maior conglomerado urbano do Brasil, o sétimo da América Latina e o 62º maior conglomerado do planeta. A RMBH tem uma importância significativa para o estado, segundo dados apresentados pela FJP (2012), a mesma foi responsável por 34,4% do PIB do estado em 2011. A FIG. 3 mostra o mapa político da RMBH, publicado em Granbel (2014).

Figura 3 - Mapa geopolítico - Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH)



Fonte: Granbel, 2014

Belo Horizonte é um polo econômico de destaque nacional. De acordo com Giardino (2014), a cidade foi a sétima do Brasil em quantidade de profissionais de alta escolaridade atraídos entre 2005 e 2010. A autora destaca a área de serviços e particularmente a área de tecnologia da informação, e menciona, por exemplo, a força do novo polo tecnológico da cidade, denominado San Pedro Valley, uma



analogia ao Vale do Silício. Giardino (2014) informa ainda que o faturamento de R\$2bilhões na área de TI na RMBH em 2012 saltará para R\$9bilhões em 2022.

O Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (IPEAD), vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), publicou em 2011 um abrangente estudo sobre a cadeia produtiva de TI em Belo Horizonte. A pesquisa refere-se ao setor de TI por um acrônimo também usado para referenciar a área: TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação). Primeiramente, o instituto IPEAD definiu os três segmentos que formam a cadeia produtiva de TIC: fornecedores, produtores e consumidores.

Os fornecedores são os fabricantes propriamente ditos dos insumos de TI: equipamentos, *hardware*, periféricos, peças, elementos de infraestrutura etc. Correspondem à base da cadeia produtiva. Os produtores são representados pelas organizações de produção de *software* e aplicativos e prestação de serviços de TI, de uma forma geral. Os consumidores completam a cadeia: faz parte deste segmento o universo completo da sociedade, haja vista a presença ampla da TI. Fazem também parte do segmento dos consumidores os demais segmentos da própria cadeia, instituições públicas e privadas, bem como a grande maioria dos tipos de pessoas físicas e jurídicas, dos mais variados portes (IPEAD, 2011). Diante da totalidade do segmento de consumidores, o estudo concentra os dados estatísticos apresentados nos dois segmentos relacionados à produção propriamente dita: fornecedores e produtores.

Segundo o estudo, o segmento dos produtores representa grande parcela da produção, emprega a maior parte da mão-de-obra e “[...] representa 95,6% das empresas, 71,1% dos postos de trabalho” (IPEAD, 2011, p.19). A grande maioria dos produtores é formada por empresas de prestação de serviços de TI, as quais representaram, em 2008, 6% do valor adicionado bruto do setor de serviços nacional. Em Minas Gerais, a representatividade da prestação de serviços de TI foi de 5%, enquanto em Belo Horizonte este valor foi de 7,2% em relação ao total de prestadoras de serviço (IPEAD, 2011, p.26).

Em termos quantitativos, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego, Minas Gerais possuía, em 2010, 6.411 estabelecimentos formais da cadeia de TIC, dos quais 93,4% pertenciam ao segmento de serviços. A RMBH, por sua vez, abriga 2.459 destas empresas, sendo 94,7% de serviços. Restringindo-se a Belo Horizonte, os estabelecimentos de TIC somam 1.944, sendo 95,4% de serviços. A TAB. 1 mostra em detalhes os número de estabelecimentos formais, divididos em indústria e serviços, nas diversas esferas - Brasil, Minas Gerais, RMBH e Belo Horizonte -, e ilustra bem a proporção indústria/serviços, a participação em relação ao segmento total, em dois períodos: 2007 e 2010.

Tabela 1- Cadeia TIC: Número de estabelecimentos formais e participação no total da indústria de transformação e serviços, localidades selecionadas, 2007 e 2010

Atividade	Brasil		Minas Gerais		RMBH		Belo Horizonte	
	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010
Indústria TIC	3.171	3.566	331	421	112	130	75	89
Serviços TIC	45.023	52.097	5.419	5.990	2.221	2.329	1.714	1.855
Total TIC	48.194	55.663	5.750	6.411	2.333	2.459	1.789	1.944
Indústria de transformação	321.323	353.431	40.710	43.895	9.715	10.492	5.363	5.601
Serviços	1.019.185	1.196.122	120.757	140.475	41.539	48.655	32.363	37.230
Indústria transformação e serviços	1.340.508	1.549.553	161.467	184.370	51.254	59.147	37.726	42.831
Participação indústria TIC/Indústria	1,00%	1,00%	0,80%	1,00%	1,20%	1,20%	1,40%	1,60%
Participação serviços TIC/Serviços	4,40%	4,40%	4,50%	4,30%	5,30%	4,80%	5,30%	5,00%
Participação total TIC/total ind. E serv.	3,60%	3,60%	3,60%	3,50%	4,60%	4,20%	4,70%	4,50%

Fonte: MTE-RAIS, elaborado por IPEAD (2011, p. 27)

Restringindo-se ao setor de TI, a TAB. 2 apresenta os percentuais de participação do número de estabelecimentos em Belo Horizonte, RMBH e Minas Gerais. Observa-se que, entre 2007 e 2010, Minas Gerais diminuiu um pouco sua participação em relação ao Brasil. Outra observação é que a RMBH e Belo Horizonte diminuíram sua participação no total em relação ao estado, o que pode representar uma descentralização, ainda que pequena, da TI em Minas Gerais. Ainda assim, a RMBH possuía 38,4% do total de estabelecimentos de TI no estado.

Tabela 2 - Cadeia TIC: Participação percentual do número de estabelecimentos, localidades selecionadas em relação ao Brasil e Minas Gerais, 2007 e 2010

Localidade	Setor	Participação (%)	
		2007	2010
Minas Gerais/Brasil	Indústria TIC	10,4%	11,8%
	Serviços TIC	12,0%	11,5%
	Total	11,9%	11,5%
RMBHMG	Indústria TIC	33,8%	30,9%
	Serviços TIC	41,0%	38,9%
	Total	40,6%	38,4%
BHMG	Indústria TIC	22,7%	21,1%
	Serviços TIC	31,6%	31,0%
	Total	31,1%	30,3%

Fonte: MTE-RAIS, elaborado por IPEAD (2011, p. 29)

Com relação ao número de empregos formais, a pesquisa IPEAD (2011, p. 55) informa que em 2010 o Brasil empregava 418.761 trabalhadores do setor de serviços de TI. Deste total, Minas Gerais empregou 7,8%. Em relação ao estado, a RMBH empregou 70,5% do contingente, enquanto Belo Horizonte empregou 60,9% dos empregados de serviços de TI de Minas Gerais.

Tendo como base os números apresentados na pesquisa do IPEAD (2011), optou-se aqui por restringir o estudo ao seguimento dos consumidores. Estes foram escolhidos por representar a sociedade de forma geral e serem os demandantes da cadeia produtiva de TI. Foram buscadas empresas com pelo menos 500 funcionários, pois, com esse porte, espera-se que haja na estrutura dessas organizações o papel formal do gestor de TI.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

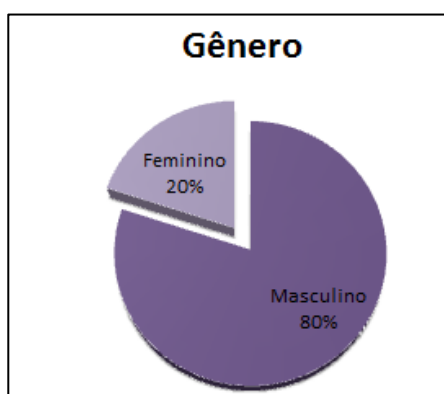
Este capítulo apresenta as análises e resultados obtidos através da análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas. Foram comparadas as percepções e opiniões dos entrevistados com o referencial teórico apresentado, relacionado à liderança e, mais especificamente, à liderança transformacional.

Este capítulo está organizado em cinco tópicos. No primeiro são apresentados os dados demográficos dos entrevistados; o segundo mostra as características da área de TI na visão dos executivos de TI; no terceiro é apresentado o entendimento de cada entrevistado sobre o conceito de liderança; no quarto são realizados os cruzamentos das cinco dimensões do modelo proposto de liderança transformacional; por fim, o quinto tópico resume os resultados encontrados e conclui, mostrando se houve coerência e divergência entre liderança praticada pelos executivos de TI e as dimensões da liderança transformacional, como resposta ao objetivo principal dessa dissertação.

### 5.1 Dados demográficos

Em relação aos dados demográficos dos executivos de TI, dos quinze entrevistados, somente três são do sexo feminino. O GRAF.1 mostra a predominância do sexo masculino, representando 80% dos respondentes.

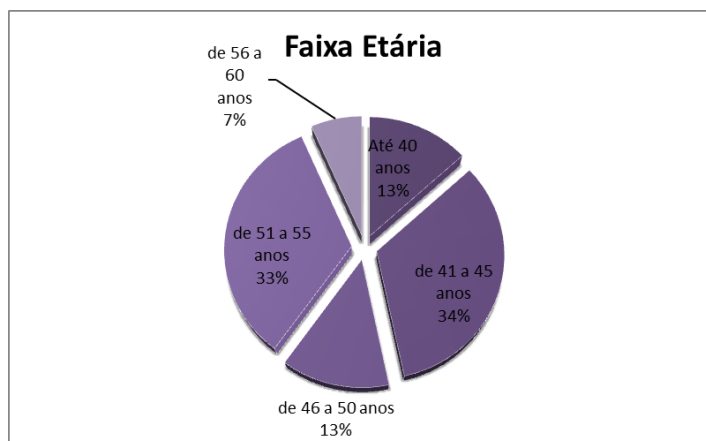
Gráfico 1 - Gênero dos executivos de TI entrevistados



Fonte: Dados de pesquisa

Quanto à faixa etária dos entrevistados, destaca-se que somente dois estavam abaixo dos 40 anos (o mais jovem tinha 28 anos). Os demais encontravam-se na faixa dos 40 aos 60 anos, como pode ser visto no GRAF. 2.

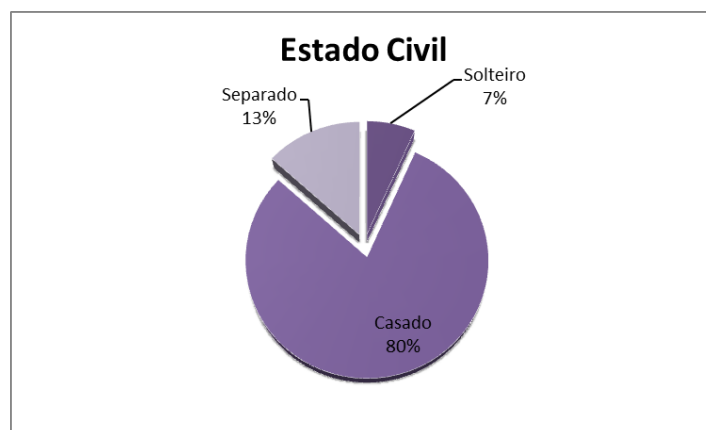
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Dados de pesquisa

Analisando o estado civil dos entrevistados, percebeu-se a predominância dos executivos de TI casados: 12 dos entrevistados, ou 80% dos sujeitos.

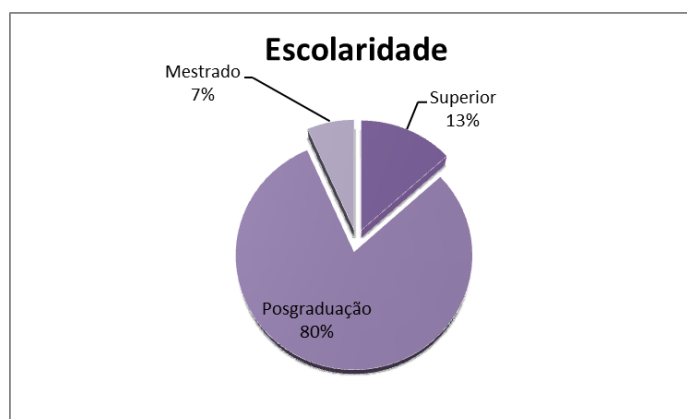
Gráfico 3 - Estado civil dos entrevistados



Fonte: Dados de pesquisa

Já em relação à formação acadêmica dos entrevistados, destaca-se que todos os executivos de TI que participaram da pesquisa tinham pelo menos o ensino superior completo, com a grande maioria, 87% ou 13 dos entrevistados, já tendo concluído algum curso de pós-graduação.

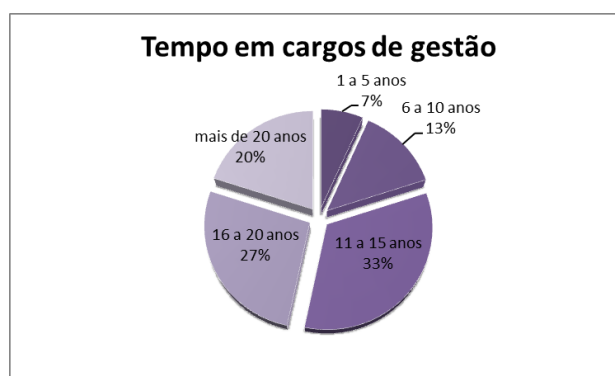
Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados por formação acadêmica



Fonte: Dados de pesquisa

No que tange à experiência dos entrevistados com cargos de gerência, somente um deles, o mais jovem, possui menos de cinco anos de experiência. Cabe destacar que 80% dos executivos de TI pesquisados tinham pelo menos 10 anos de experiência em cargos de gestão - considera-se aqui cargos de gestão aqueles em que o profissional possui uma equipe sob sua responsabilidade.

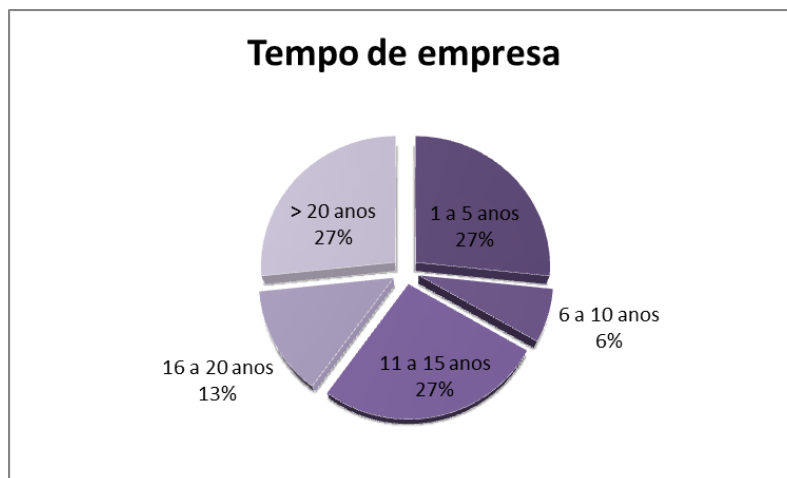
Gráfico 5 - Tempo em cargos de gestão dos entrevistados



Fonte: Dados de pesquisa

No que diz respeito ao tempo de trabalho na respectiva empresa, 67%, ou 10 dos participantes, possuem mais de 10 anos. O GRAF.6 ilustra a distribuição dos entrevistados de acordo com esse tempo de trabalho.

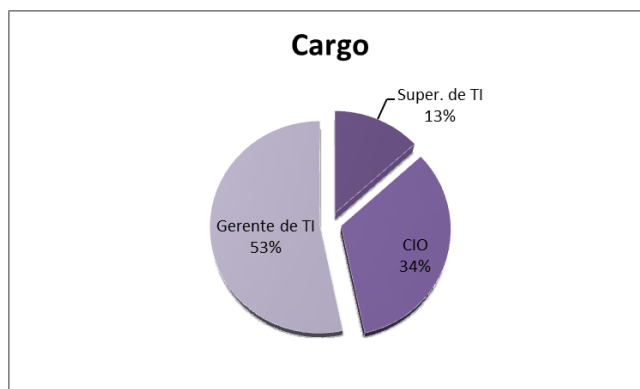
Gráfico 6 - Tempo de trabalho na empresa atual



Fonte: Dados de pesquisa

Com relação ao cargo dos executivos de TI, observa-se que são agrupados em três nomenclaturas: Gerente de TI, CIO e Superintendente de TI. Destes três cargos, como pode ser visto no GRAF. 7, os Gerentes de TI são a maioria: mais de 50% dos entrevistados.

Gráfico 7 - Distribuição dos entrevistados por nome do cargo



Fonte: Dados de pesquisa

Já em relação ao tempo na atual função, ocupando o cargo máximo da TI na organização, nenhum dos entrevistados estava ali há menos de um ano, enquanto para um terço deles este tempo é superior a 10 anos, como pode ser percebido no GRAF. 8.

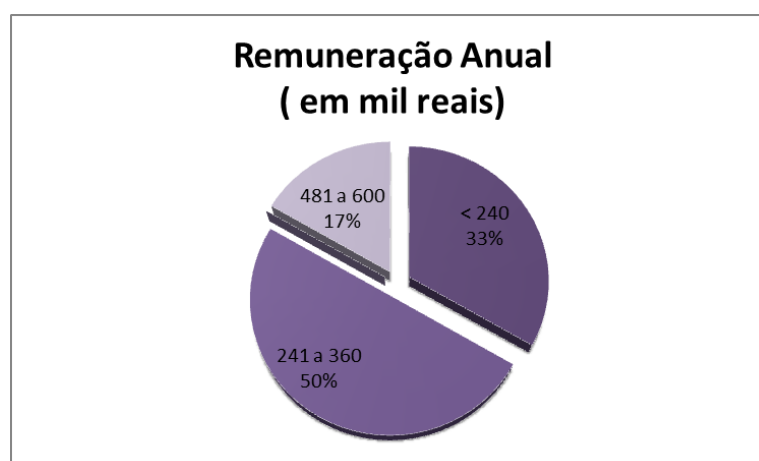
Gráfico 8 - Tempo no cargo atual



Fonte: Dados de pesquisa

Para a remuneração dos executivos de TI, considerou-se o valor anual, haja vista a possibilidade dos entrevistados contarem com bônus e premiações distribuídas no fechamento do ano. Três dos entrevistados, por obrigações contratuais de sigilo, não informaram seus rendimentos. Dos doze respondentes, dois terços informaram receber anualmente acima de R\$ 240 mil, o que representa uma média salarial mensal acima de R\$ 20 mil.

Gráfico 9 - Remuneração anual média dos entrevistados



Fonte: Dados de pesquisa

Em síntese, o perfil prevaiente do grupo pesquisado é de indivíduos do sexo masculino, casados, com idade acima de 40 anos. Todos os entrevistados concluíram o ensino superior e a maioria já terminou cursos de pós-graduação. Em relação à atuação como gestores, 80% possuem mais de 10 anos de experiência e



67%, mais de 10 anos trabalhando na organização atual. Para a maioria dos entrevistados, a função exercida é denominada Gerente de TI. Também a maioria está há mais de 5 anos no cargo. Em relação à remuneração dos entrevistados, percebe-se que para dois terços a remuneração, acima de R\$ 20 mil mensais, é alta em comparação com o salário mínimo brasileiro.

## 5.2 A área de tecnologia da informação na visão dos entrevistados

Para criar um clima de empatia, *ou rapport*, antes de abordar o tema liderança, as entrevistas foram iniciadas com uma contextualização pessoal e de como os entrevistados enxergam a área de TI na atualidade. Nesta categoria voltada para o contexto da área de TI, procurou-se levantar como é a rotina dos executivos de TI, sua dedicação à empresa e as características do setor, de forma geral.

Corroborando o estudo apresentado por Emerson (2013), observou-se que jornadas de trabalho superiores a oito horas diárias e a necessidade de estar disponível de forma constante para a empresa fazem parte da rotina dos entrevistados. Dos executivos que mencionaram a carga horária trabalhada, foi muito comum a menção de jornadas diárias acima de 12 horas, inclusive com atividades relacionadas ao trabalho sendo realizadas também após o executivo retornar à sua residência, como confirmam os depoimentos de E2, E4, E6, E7, E10, E11, E12, E14<sup>6</sup>.

São 12, 13, 14 horas, por dia direto, né ? (E2)

Na média, de 10 a 12 horas por dia. (E4)

Em média de 10. (E6).

Trabalho 10 horas por dia. (E7)

Já tem uns 2 anos já, a gente, ao invés de trabalhar as 8 horas, que deveriam, nós temos trabalhado umas 12 horas! 12 ou mais horas por dia. (E10)

Eu chego aqui às 8:00 e não saio antes das 20:00, então eu fico aqui umas 12 horas [...] em casa eu costumo trabalhar mais umas 2 horas. (E11)

Pode colocar aí umas 10 horas, de 10 a 12 horas por dia. (E12)

Durante a semana, umas 14 horas. (E15)

---

<sup>6</sup>Para preservar a identidade dos entrevistados, cada participante foi identificado pela letra E e um número sequencial.

Além da extensa carga horária de trabalho, percebeu-se nos relatos dos entrevistados a presença de comportamentos alertados por Emerson (2013) no que tange ao estado de urgência e esforço mental. Lawler III (2001) também mencionou a pluralidade necessária ao exercício da função de executivo de TI, destacando também o esforço mental necessário para o desenvolvimento da função. Jamil (2001, p. 29), indo de encontro à pluralidade das atividades da função do executivo de TI, informa que é desejável para este profissional “[...] saber trabalhar em equipe, conhecer mercados de ação da empresa, aplicar a tecnologia com conhecimento e padronização, gerar e difundir experiência, ter criatividade proativa e gerar e manter base de conhecimento empresarial”. Esta combinação de pluralidade de atividades, necessidade de esforço mental e estado de alerta constante foi percebida com frequência nos comportamentos dos entrevistados, como pode ser averiguado nos relatos de E4, E5, E6, E8 e E12:

Não dá para a gente tratar tudo dentro daquele horário normal, aquele horário comercial ali, a gente tem que estar disponível também por que é o tempo que está com a equipe toda junta, com os clientes internos, então a gente tem que usar esse tempo para uma interação, para o relacionamento. Agora tem uma série de outras atividades administrativas que fazem parte da rotina de todo gestor [...], mas então aí eu acabo tendo que estender um pouco para, mas eu tento preservar meus finais de semana. (E4)

Eu tenho o hábito de, por exemplo, de dormir e deixar sempre perto um papel, uma caneta, por que? Pelo fato que a minha cabeça não para, às vezes eu acordo a noite e eu tenho alguns *insights*, às vezes na caminhada, às vezes eu costumo andar ou então pego o telefone e, e gravo um lembrete disso, e aí aqui eu começo a estruturar aquilo que eu quero. (E5)

Hoje acordei 5 horas da manhã pensando, entendeu? Fechamento de mês, coisas que a gente continua processando. Agora, abrir o *notebook* e fazer planilha e projeto, essas coisas não, prefiro vir aqui, que nem hoje, estou aqui desde sete e meia. (E6)

Aquilo que preciso de 100% de concentração para fazer eu não deixo pra fazer depois, eu chego e faço antes, antes de começar o expediente, então de 7:00 às 8:00 eu rendo assim horrores, aí depois começa o telefone, e aí rotina de uma gestão de TI normal. (E8)

Quando eu tenho atividades que são de cunho intelectual e que precisam ser desempenhadas, geralmente no horário comercial de trabalho elas não são bem desempenhadas, porque é difícil dar foco. Então essas atividades geralmente são depois do horário, ou geralmente é em casa, depois das atividades familiares. (E12)

Em relação às características da área de TI, a percepção dos entrevistados está em consonância com os resultados do estudo apresentado em *IT Governance Institute*

(2009), os quais apontaram a importância da contribuição da TI para a estratégia de negócios, para a inovação, desempenho, criação de valor e efetividade organizacional. Esta importância da TI no universo corporativo também foi mencionada por Castells (2005), para quem o advento da TI acarretou mudanças na dinâmica corporativa, na competitividade e na lucratividade das organizações, introduzindo novos paradigmas, como a globalização. A ligação da área de TI com o negócio da empresa esteve presente em praticamente todos os discursos dos executivos de TI. Observou-se ser quase uma unanimidade esta preocupação do executivo de TI com o negócio, não dependendo da conceituação deste vínculo como integração, alinhamento, adaptação ou foco. Os relatos de E5, E6, E7, E11, E12, E13, E14 mostram a semelhança de visões entre os executivos.

A TI precisa desenvolver, sair um pouco da infra e partir mais para o lado estratégico, para o lado do negócio. Ela quer se sentir parte do negócio, mas não quer conhecer o negócio, então eu acho que isso é uma coisa que ela precisa conhecer mesmo, mas não com aquela visão de infra. (E5)

Sempre penso numa área de TI suportando o *business*. O que que eu posso contribuir para que [a empresa] ganhe mais dinheiro? O que eu consigo contribuir para melhorar um processo? (E6)

Tem muito discurso de TI integrada ao negócio. Não é alinhada, eu acho que ela agora tem a oportunidade de liderar o negócio. (E7)

A maior característica é a adaptação ao negócio, né? A maior característica é a TI para o negócio, o objetivo de TI não ser mais de TI, ele ser de negócio. (E11)

A TI tem que ter foco no negócio, e que não é TI. Então ela tem que ter uma equipe versátil, multidisciplinar, com o mesmo conceito que toda equipe de TI, tem de fazer mais com menos, mas com consciência que TI não é o foco. (E12)

O maior desafio é manter este alinhamento com o negócio. Este é o maior desafio porque a área de negócio tem que ter um planejamento estratégico. E a gente tem que estar alinhado a este planejamento estratégico, e muitas vezes isso anda em descompasso. (E13)

Acho que todas as áreas de negócio hoje, de qualquer instituição, elas demandam de uma forma, com maior dependência ou com menor dependência, a TI. Então a TI hoje ela tem que ser um parceiro de negócio e ela é um agente de inovação de qualquer instituição. (E14)

Outro ponto também mencionado por Castells (2005) e por Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012) e que teve muita anuência com a percepção dos entrevistados foi a questão da inovação, da necessidade de que o setor de TI mantenha-se

atualizado, esteja constantemente se “reinventando”.Apropriando-se do termo mencionado por E4 para tratar das características do setor:

O setor de TI eu entendo que está em transformação, está passando por um processo de se reinventar, como área de TI, por que? Porque senão o negócio não vai esperar[...] Não é o cliente interno só não, eu estou falando também do mercado mesmo, a questão até de competitividade, então a gente tem que se reinventar. Então acho que a área de TI está passando por um momento interessante, um momento de transformação realmente, onde a gente tem que falar muito menos em tecnologia, falar mais negócio, falar mais mercado. (E4)

Os entrevistados E1 e E8 tiveram um discurso muito alinhado com a visão de E4 sobre a exigência de sinergia da área de TI com o negócio e a questão da adequação constante às mudanças que afetam a área de TI:

A gente está sempre reinventando, como o negócio está sempre reinventando, a gente tem sempre que se reinventar. Estando junto no negócio, com os pros e os contras que isso dá, tem sempre que se reinventar, tem sempre que melhorar. (E8)

Logicamente as questões que a empresa conta com a TI aí, que é a questão da inovação, estratégia de inovação, projetos de inovação, para o resultado da empresa. A dinâmica da empresa é grande, as coisas tem que mudar, tem que fazer coisa diferente a cada dia, então o cara da infraestrutura, por exemplo, ele já está trazendo aí inovações para o negócio. (E1)

Os entrevistados citaram diversas outras características da área de TI na atualidade. Porém, o que se destacou na análise do conteúdo das entrevistas foram os seguintes dois pontos: a importância do alinhamento com o negócio e a permanente necessidade de adequação às mudanças.

### **5.3 A liderança na área de tecnologia da informação**

Em relação a esta categoria, buscou-se entender basicamente qual o conceito que o executivo tinha do construto liderança. Nesta etapa da entrevista, o intuito foi buscar o entendimento de cada executivo de TI sobre liderança, e procurou-se mapear o modelo mental dos entrevistados em relação ao tema, ou seja, o conhecimento tácito a respeito da liderança.

Observou-se uma mescla de conceitos que permeia as diversas abordagens da liderança. Há executivos que enxergam a liderança como nata, baseada nos traços

de personalidade; outros vêem-na com um viés na abordagem comportamental para a liderança - o líder se faz pelo seu comportamento e ações, sendo dada grande importância aos comportamentos voltados para melhorar o resultado corporativo. Determinados executivos de TI já possuem um entendimento que agrega características da liderança situacional, daquele líder que sabe se ajustar para ser o mais eficiente de acordo com a situação. Porém, a grande maioria dos executivos entrevistados tem um conceito de liderança mais próximo do líder transformacional. Percebeu-se uma aderência à síntese realizada por Givens (2008) a respeito da liderança transformacional:

Líderes transformacionais inspiram os liderados a realizar mais ao se concentrar nos valores do liderado e em ajudar o liderado a alinhar estes valores com os da organização. Além disso, Burns identificou a liderança transformacional como um relacionamento no qual o líder e o liderado motivam um ao outro a atingir níveis mais altos, que resultou numa congruência dos sistemas de valor entre o líder e o liderado (GIVENS, 2008, p.4)

Ao menos oito dos entrevistados apresentaram o entendimento de liderança explicitamente aderente à liderança transformacional. E2, por exemplo, faz uma analogia entre o líder e um maestro de orquestra: a construção é responsabilidade de todos, havendo uma confiança mútua entre todos da equipe; E3 fala em obter o melhor de cada pessoa; E4 menciona como parte do seu conceito que o líder deve ser um exemplo para a equipe; E7 sintetizou o conceito na formação das pessoas; E9 associa o líder a um espelho, supondo-se que os liderados devem refletir suas atitudes no exemplo do líder; E10 também conceitua liderança com o exemplo, tendo o líder a responsabilidade de “carregar” o time no caminho traçado; E12 foi outro entrevistado que mencionou a questão do exemplo no seu conceito; E14 apropriou-se da definição de Bass e Avolio (1990) de liderança inspiracional, ao dizer que o líder deve atuar como um inspirador, ser referência e, também, o exemplo. O Quadro 10, abaixo, apresenta o conceito de liderança de todos os entrevistados.

Quadro 10 - Conceito de liderança apresentado pelos entrevistados

Entrevistado	Conceito de liderança
E1	Envolver toda uma equipe para buscar um resultado. Não pela imposição do cargo, porque eu acho que a liderança hierárquica teoricamente seria muito fácil de fazer, tem que ter uma liderança natural.
E2	O líder é como se fosse um maestro. Você tem a sua partitura completa, na sua mão, você saber distribuir a partitura para sua orquestra, para cada músico, com cada dom, você conhece cada um, você está lá e você distribui a partitura certa, você fazer com que cada um dê o melhor de si ali. É um momento da liderança e que as pessoas confiem uma nas outras e elas possam trabalhar em conjunto para que você possa fazer o melhor concerto, tá certo?
E3	Você extrair das pessoas o que ela tem de melhor[...] e propiciar um ambiente feliz para as pessoas trabalharem.
E4	[Liderança é] mostrar caminhos, é apoiar, é estar disponível para a equipe. A equipe para trabalhar bem, para apresentar resultado, para maximizar o potencial das pessoas que compõem essa equipe, precisa de uma liderança, uma liderança que mostra para onde a gente tem que caminhar, para onde que a gente tem que se desenvolver. Eu acho que liderança também inclui exemplo.
E5	liderança é você fazer as pessoas acreditarem naquilo que você quer que elas façam, basicamente é isso.
E6	Você é um bom líder quando você extrai o melhor das pessoas.
E7	É a capacidade de formar pessoas.A capacidade de criar e manter equipes.
E8	A liderança nada mais é do que você ser responsável por um determinado número de ações e de pessoas.
E9	Liderança é quando você faz as pessoas terem credibilidade em você e isso torna-o um espelho.
E10	Liderança é dar o exemplo, entendeu? É mostrar o norte, é encontrar no meio das adversidades um caminho a ser seguido, e você carregar todo mundo com você.
E11	Liderança para mim é direção, direcionamento.
E12	Liderança é a capacidade de conduzir pessoas de uma forma ética, de um bom exemplo, de uma forma eficiente, e de uma forma a gerar resultados positivos.
E13	Saber lidar bem com as pessoas para conseguir alcançar um resultado.
E14	Liderança eu acho que é atuar como um inspirador. Você tem que inspirar as outras pessoas, você tem que ser uma referencia de atitude que é a questão do exemplo que eu coloquei. E você tem que ser um facilitador.
E15	Fazer com que as pessoas sigam o seu pensamento, sigam o seu direcionamento, e isso da forma mais, vamos dizer, não seria prazerosa, mas a forma mais confortável possível, ou seja, que ele goste de fazer aquilo.

Fonte: Dados de pesquisa

No Quadro 10 apresentou-se o conceito de liderança na percepção dos entrevistados. Como a liderança transformacional valoriza muito o relacionamento do líder com a equipe, destaca-se que, nas percepções dos quinze entrevistados, quase todos os discursos fizeram referência aos termos "pessoas" ou "equipe". Os executivos de TI demonstraram, nesse tópico da entrevista, um conceito coerente com a liderança transformacional.

#### **5.4 Aderência das dimensões da Liderança Transformacional com as práticas de liderança percebidas pelos entrevistados**

Este tópico visa apresentar os resultados encontrados, ao confrontar o modelo de liderança transformacional baseado no referencial teórico com a realidade dos entrevistados. Procurou-se usar como base técnicas de enumeração recomendadas por Bardin (2006) para evidenciar determinado conteúdo: a presença ou ausência daquela unidade de registro e também a frequência com que determinado tema aparece nas falas dos entrevistados. Por meio destas duas formas de enumeração, foi possível descobrir se as percepções das práticas dos liderados são coerentes com as dimensões da liderança transformacional, ou, ao contrário, se elas divergem das dimensões definidas.

Para não deixar essa dissertação muita extensa e repetitiva, no caso de dimensões onde se percebeu consenso, seja para coerência ou divergência, optou-se por apresentar o conteúdo de cinco dos executivos. No caso de unanimidade, percebeu-se conteúdo muito alinhado entre as percepções dos entrevistados, escolhendo-se então aqueles mais representativos, com conteúdos que melhor permitiram a inferência no cruzamento da teoria com a pesquisa empírica. Nas dimensões em que houve discursos tanto coerentes como divergentes, optou-se por citar ao menos três recortes representativos de cada percepção.

##### **5.4.1 Visão Compartilhada**

No referencial teórico, em síntese, definiu-se a dimensão Visão Compartilhada como a capacidade do líder de estabelecer uma visão melhor do futuro e de inspirar os liderados a se comprometerem a perseguirem-na.

Bass e Avolio (1990), no seu fator Inspiração Motivacional, definem como líder transformacional aquele que entusiasma o liderado a perseguir a visão e motiva e apoia o liderado para que atinja grandes realizações. Já a estratégia Atenção Através da Visão, de Bennis e Nanus (1988), caracteriza o líder transformacional como aquele que cria uma perspectiva melhor do futuro e influencia, motiva e estimula o liderado a construir e se comprometer com esta visão. Kouzes e Posner (2003), por sua vez, no princípio Inspiração de uma Visão Compartilhada, apontam que o líder transformacional apresenta uma visão clara, consistente e atrativa do futuro. Ele também convence o liderado de que esta visão atende também suas aspirações, dando significado ao trabalho realizado.

No modelo proposto das cinco dimensões da liderança transformacional para a visão compartilhada, definiu-se as seguintes características comuns para esta dimensão:

- a) estabelecer uma visão atrativa e melhor que a realidade atual;
- b) motivar e inspirar os liderados a perseguir e se comprometer com a visão.

Nesta dimensão, percebeu-se que houve tanto coerência como divergência entre as percepções praticadas pelos executivos de TI com o que se prega para a liderança transformacional. No final do presente capítulo apresenta-se um resumo do cruzamento entre o modelo de liderança transformacional e as percepções dos executivos de TI, informando quais posturas foram coerentes e quais foram divergentes. Neste tópico, por sua vez, apresenta-se três visões para as percepções coerentes (E1, E2, E11) e três visões para as percepções divergentes (E3, E12, E15).

#### **5.4.1.1 Percepções Coerentes**

O entrevistado E1 usou a cidade de Meca e o ritual muçulmano como analogia para definir a visão compartilhada com a equipe, de estarem voltados para o mesmo objetivo, independente da função que cada um exerça dentro da equipe. E1 destaca ainda o papel do líder na motivação e envolvimento do liderado para que este persiga a visão e se comprometa com os resultados. Outro ponto a ser destacado é que E1 menciona compartilhar a responsabilidade do desafio para consecução dos objetivos.



Tem que ter uma visão de futuro, porque o líder ele tem que estar cuidando do presente, mas ele tem que estar sempre olhando para frente para saber onde está Meca, né? Da próxima vez. É a história de direcionar, eu brinco: “Eu tenho que direcionar todo mundo para a Meca”. Igual no mulçumano lá, tem que estar todo mundo virado para a Meca.

Tem que ter uma liderança[...] para mostrar para as pessoas: “Nós vamos fazer dessa e dessa forma, porque nós precisamos atingir esse e esse objetivo, e nesse prazo e o desafio é de nós todos, é um time e tal”. (E1)

No tópico Exemplo de Confiança, E2 mencionou a importância de o líder estar à frente na concretização dos objetivos ao fazer duas analogias: a da batalha e a da orquestra. E2 mostrou considerar muito importante que o liderado esteja naquela posição por vontade própria, por que aquilo faz sentido para a vida dele. Desde a contratação, E2 instiga o liderado, explica como é o trabalho e questiona-o se o que ele está querendo realmente é coerente com o significado da função.

E2 também cita suas participações nas reuniões de clima e destaca como a motivação do funcionário é importante para ele. No caso, o entrevistado cita mais uma vez a importância da aderência do alinhamento do sonho do liderado com a função que exerce, citando que prefere que um funcionário saia e abra uma pizzaria do que trabalhar com ele na organização atual desmotivado. Percebe-se fortemente que E2 valoriza muito a questão do significado no trabalho e a motivação, não só a dele, como de todos que são liderados por ele, como fator chave para superar os desafios e alcançar os resultados propostos.

Então eu falo né com as pessoas que eu estou contratando lá, os estagiários que eu estou contratando: “É isso mesmo? Tem tanta coisa para fazer na vida. Talvez você não queira ser dentista, está certo? É isso mesmo que você quer fazer?”. Eu chamo eles para a responsabilidade.

Eu acho que trabalhar em um lugar em que você não está se sentindo bem, que você não tem ali motivação, disposição para estar ali, puxa vida, é a pior coisa do mundo, concorda? É a pior coisa do mundo, pensa, você acordar de manhã, fazer a tua barba e ir para um lugar que você não queria estar? Eu falo isso com as pessoas sempre, eu falo isso com as pessoas, eu acho que o gestor tem que ter essa percepção de olhar, as vezes você está atrapalhando a vida do cara.

Então eu sou aquele cara que participa das reuniões de clima, falo com a turma muito francamente: “Não vim aqui para falar que eu queria que trocasse o carpete”... “Faz o seguinte, manda trocar, está certo? Está ruim, não está legal, manda trocar” [...] Eu quero conversar coisas assim que estejam em outro nível, em uma outra escala, quero colocar a empresa em um outro patamar está certo, do cara vir para cá motivado realmente.

Eu consegui passar ontem, assim de forma bastante objetiva quais foram os resultados que nós alcançamos esse ano, quais são os desafios para o ano seguinte, e motivar as pessoas para esse desafio. (E2)

O entrevistado E11 informou que está constantemente alinhando com seus gerentes e líderes a visão, as diretrizes a serem perseguidas. O executivo busca fazer com que a equipe se enxergue como parte da construção do negócio, como parte importante para atingir as metas definidas. E11 ressalta que fornecer novos desafios é a melhor forma de reconhecer e fazer com que os liderados continuem motivados, afirmando que indivíduos da área de TI são movidos por desafios. Infere-se que estes desafios são visões mais atrativas e melhores do que a atualidade, não só para a empresa mas também para o liderado. E11 explica a questão da empregabilidade, da pessoa ser responsável por sua própria carreira e por visualizar uma realidade melhor. O entrevistado menciona inclusive que, quando percebe que um liderado não vê significado no seu trabalho atual, seus objetivos não estão alinhados com o da empresa, incentiva-o a perseguir seu sonho, mesmo que isso signifique deixar a empresa. Supõe-se que esta seja uma atitude de sensibilidade em relação a esta dimensão, pois o líder está preocupado com uma visão atrativa do futuro não só para a empresa, mas para as pessoas da equipe, e até, num eventual efeito cascata, para seus filhos.

Eu faço semanalmente uma reunião com os coordenadores imediatos, porque eu tenho um gerente e três coordenadores que estão ligados a ela, então eu faço com a gerente, praticamente quase que todo dia, a gente faz algum alinhamento de qualquer mudança de diretriz. Eu passo para eles os desafios do negócio e faço, e coloco eles como tão importantes para cumprir as metas quanto a área comercial, a área de operação. Então eu tento envolvê-los muito com o dia a dia da empresa, do negócio.

Geralmente dou mais desafio, normalmente quando a pessoa atinge uma coisa bacana, eu coloco ela em um outro projeto legal e a equipe percebe isso. Então faço muito isso, eu brinco às vezes com eles, eu falo assim: "Olha quem mais trabalha aqui são as pessoas que eu mais reconheço, porque assim, quanto mais eu reconheço, mais carga de trabalho eu dou para essa pessoa". Gente de TI gosta de desafio, né?

Falo com eles assim a carreira deles é eles que irão fazer. Há poucos dias uma funcionária recebeu uma proposta para fazer estágio. Ela veio aqui eu falei: "Aqui você não tem onde crescer, vai seguir seu sonho". Então eu faço muito isso, ainda brinquei com ela: "Estou fazendo por você o que eu quero que alguém faça pelos meus filhos". Eu acho que é isso, é bom para a empresa e bom para a pessoa. (E11)

#### 5.4.1.2 Percepções Divergentes

Observou-se divergência entre as percepções de alguns executivos de TI e a dimensão Visão Compartilhada. Percebeu-se no discurso a falta de autonomia na definição da visão e dos objetivos da área de TI, por esta precisar estar alinhada à estratégia da organização como um todo. Sendo assim, o executivo de TI e seus liderados simplesmente seguem uma orientação "de cima para baixo", definida por um planejamento estratégico. Seguindo a técnica de enumeração de Bardin (2006) para análise de conteúdo, pode-se dizer que, no discurso destes executivos de TI, faltaram referências em relação a inspirar o liderado, faltou o executivo demonstrar preocupação com a motivação do liderado. Outro ponto é que estes executivos não demonstraram preocupação com o significado para o liderado, o alcance dos objetivos é reconhecido basicamente por meio de recompensas financeiras. Os depoimentos de E3, E12 e E15 compartilham estes pontos: a área de TI "obedece" uma visão maior, segue o definido no planejamento estratégico da empresa e o executivo de TI define metas específicas que são recompensadas financeiramente.

Eu me dou o direito de preparar o planejamento estratégico nosso, por que isso não é um negócio que eu faço de TI para TI, é um negócio que eu faço para o negócio em conjunto com a área de negócio, e normalmente com a diretoria, não dá para envolver muita gente. Repasso esse planejamento com o pessoal, a cada 3 meses a gente faz ajustes, eu mostro para eles a evolução das atividades nossas. E obviamente você acaba tendo acesso a uma série de informações que você sabe qual que é a estratégia maior da empresa, que são informações muitas vezes confidenciais [...] e o pessoal não entende :“Por que que estou fazendo isso?” Eu falo assim, que “estou fazendo porque eu quero e pronto”[acompanhado de risos]. Nós temos participação de lucros para todo mundo, né? Então nós temos um sistema de gestão de desempenho aqui, não é só da área de TI, é da empresa como um todo. Então eu estabeleço metas para você, individualizadas, e faço o acompanhamento formalmente a cada 6 meses, ou seja, no meio do ano eu faço o acompanhamento e no final do ano a gente faz o fechamento, para ver se você atingiu as metas ou não. (E3)

Anualmente a gente desenvolve um planejamento estratégico de TI, ele vem alinhado com o planejamento estratégico. Em 2012 nós implementamos esse planejamento estratégico, desde lá a gente vem fazendo planejamento estratégico de TI alinhado com os objetivos do negócio. Então são definidos projetos que devem ser executados durante todo o ano. E dentro desse projeto a gente tem os indicadores que vão medir qual é o atendimento da área de TI em relação aí a esse planejamento estratégico. Se a gente atinge essas metas definidas, ele tem essa bonificação gradativa em relação ao atingimento das metas, então o ideal é que a gente atinja 100% das metas para ter 100% da participação nos resultados. (E12)

Toda gestão é por indicador. Você define os indicadores e todo mundo vai ao norte. A gente vai medindo para indicar as etapas para saber se está dentro do esperado. O técnico, o administrativo ele tem que estar se sentindo bem aonde ele trabalha e ao mesmo tempo ele tem que ter um ganho financeiro bom.

[O líder] deve conseguir obter com que as pessoas façam o que ele entende como sendo o melhor. (E15)

#### **5.4.2 Exemplo de Confiança**

No referencial teórico deste trabalho definiu-se a dimensão Exemplo de Confiança como a capacidade do líder de atuar como um exemplo de confiança e integridade.

Para Bass e Avolio (1990), o líder deve demonstrar respeito e confiança, ser um exemplo para os liderados. O liderado deve admirá-lo e, com base na referência positiva do líder, querer ser uma pessoa melhor. Bennis e Nanus (1988) apresentam definições similares: o líder tem a confiança do liderado, tem uma postura de integridade que inspira confiança e serve como exemplo para o liderado. Já Kouzes e Posner (2003) sugerem que o líder transformacional deve dar o exemplo do comportamento esperado do outro, ser transparente e fazer que os liderados sigam seus princípios.

No modelo proposto das cinco dimensões da liderança transformacional para o exemplo de confiança, definiu-se as seguintes características comuns para esta dimensão:

- a) conseguir a confiança e respeito dos liderados por meio do próprio exemplo;
- b) posicionar e agir de forma consistente e íntegra, para os liderados espelharem suas ações.

Todos os entrevistados apresentaram coerência entre discurso e prática em relação a esta dimensão da liderança transformacional. As percepções mais representativas são destacadas abaixo, dos entrevistados E1, E2, E5, E8 e E9.

O entrevistado E1 demonstrou valorizar a questão do exemplo do líder, primeiramente destacando a importância da relação de confiança entre líder e liderado. O entrevistado cita que liderados que trabalharam com ele em organizações passadas aceitam vir trabalhar com ele na organização atual por esta relação direta de confiança. Na entrevista, E1 cita um caso concreto que mostra

como ele valoriza a questão do exemplo por meio do envolvimento. Num situação onde as pessoas precisam trabalhar em feriados, o entrevistado informou que também “abre mão” do seu descanso, se envolvendo na atividade juntamente com o time.

Eu procuro ser assim uma pessoa aberta, uma pessoa transparente, uma pessoa confiável. É um compromisso mesmo entre as pessoas, isso é uma relação de confiança mesmo que a gente vai construindo no tempo. Inclusive pessoas que já trabalharam comigo no passado e quando eu convido para vir para a [empresa], às vezes vem muito mais para a [empresa] porque eu estou aqui. Essa relação direta do líder e liderado, então acho que isso é a essência.

Tem que ter esse envolvimento, tem que dar o exemplo. Então, por exemplo, carnaval, muitos e muitos carnavais. Quando a gente precisa implantar um sistema grande é o feriado ideal, né? Feriado grande, só que você tem que fazer a turma trabalhar no carnaval. Aí eu sou a primeira a dar o exemplo, fico lá dentro da empresa o tempo inteiro implantando sistema, faz parte do trabalho. O exemplo é fundamental. (E1)

O entrevistado E2 é o executivo de TI com o maior número de subordinados - trezentas pessoas. É um profissional de vasta experiência, com longo tempo ocupando cargos de liderança. Em seu discurso, salientou a questão da credibilidade e do exemplo para conquistar a confiança dos liderados. E2 fez duas analogias em relação ao papel do líder, na frente de batalha e numa orquestra. Na analogia da orquestra, destacou a confiança mútua para atingir o objetivo final, não de cada indivíduo, mas do grupo como um todo.

O líder tem que ter credibilidade.[...] Realmente tem que ter credibilidade com alguém, esse negócio é conquistado. Todo mundo sabe seus valores, e você tem que deixar transparente isso. Então eu acho que o exemplo é tudo, se você quer que as pessoas te sigam no meio da batalha então vai você primeiro, está certo? Entra na batalha, batalha junto ! Na hora de perder, saber perder, na hora de ganhar, saber comemorar também. Acho que isso é fundamental em um líder para dirigir uma equipe, para tocar uma equipe adiante.

Vamos supor, se você fosse um maestro. Você tem a sua partitura completa, na sua mão, você saber distribuir a partitura para sua orquestra, para cada músico, com cada dom. Você conhece cada um, você está lá e você distribui a partitura certa, você fazer com que cada um dê o melhor de si ali. Acho que é um momento da liderança e que as pessoas confiem uma nas outras e elas possam trabalhar em conjunto para que você possa fazer o melhor concerto, tá certo? (E2)

O entrevistado E5 recorreu a fatos para indicar como acredita no exemplo do líder e na importância da confiança e do respeito. Primeiramente, demonstrou sua

satisfação ao perceber que ações e posicionamentos da equipe foram inspiradas e espelhadas na sua própria. O segundo fato foi um exemplo negativo que E5 deu, em que ele reconheceu o próprio erro e se desculpou com a equipe, pois foi contra o que ele acreditava ser o correto, no caso, um *feedback* negativo que foi dado de forma coletiva.

O que me importa é o respeito e a confiança. Eu acho que eu tenho, que me deixa muito satisfeito é isso. Eles não precisam falar, é quando eu vejo atitudes e posicionamentos que eu tenho no dia a dia com eles, e que eu considero certo, eles estarem utilizando esse exemplo fazendo aquilo. Eu vejo neles fazendo aquilo que eu faço, então assim de alguma forma, de alguma forma eu estou inspirando, eu estou sendo exemplo.

Aí falei: “Olha, o erro ocorreu, a quebra de confiança aconteceu, a pessoa que ficou de me entregar não entregou [...], mas nada justifica a atitude que eu tive de chamar a atenção na frente de todo mundo. Então assim para vocês que estão iniciando na carreira, e que às vezes enxergam em mim algum exemplo, esse exemplo eu gostaria que vocês deletassem da cabeça de vocês, não é assim que a gente coloca as coisas nos trilhos, não é assim que a gente corrige, não é assim que a gente desenvolve”. (E5)

A confiança bilateral é um ponto que E8 destacou para seu sucesso como executivo de TI. O entrevistado mencionou a baixa rotatividade em suas equipes e o aumento do índice de satisfação do grupo atual. E8 informa também que o exemplo é uma forma de do líder deixar seu legado, uma maneira de fazer com que os liderados busquem ser melhores. Em outra citação, usa a diferença do chefe e do líder para mostrar integridade e consistência: o líder é aquele que age junto e chama assume a responsabilidade.

A confiança nas pessoas é um negócio que está intrínseco em mim. Sou alguém em quem eles podem chegar, colocar seus problemas, as suas necessidades, alegrias e dificuldades que eu vou estar junto com eles. Eu sou uma pessoa que confia muito no time, em quem está ali. Olha para você ter uma ideia, aqui mesmo eu aumentei o índice de satisfação em quase 20 pontos percentuais com a mesma equipe.

Conseguir fazer com que as pessoas sejam melhores, minha equipe seja melhor do que sempre foi e busque sempre continuidade. Se não influenciar as pessoas, está errado. Eu tenho plena convicção disso né, sempre seu exemplo é o que vale. É o seu legado, é o seu legado.

Aquela foto do chefe, da diferença do chefe e do líder, um vai e o outro vamos. Eu sou muito vamos, então isso que pra mim é ser um líder, é você estar junto com sua equipe independente daquilo que acontece, você ser responsável por aquilo que ela gera. (E8)

O entrevistado E9 coloca a credibilidade como essencial no trato com a equipe, inclusive mencionando que a falta desta pode derrubar o gestor. Ao ser perguntado sobre como é visto pela equipe, de forma sucinta mencionou ser um espelho para o time, em decorrência, segundo ele, da idade com que atingiu a função de gestor de TI. E9 foi o entrevistado mais jovem, tendo apenas 28 anos, e informou que os funcionários da equipe, alguns mais velhos que ele, o admiram e se espelham na sua curta, mas bem sucedida carreira. Outro ponto a destacar é que o entrevistado deixa claro que a postura dos liderados é consequência da postura do líder.

Eu busco ser muito sincero! Porque quando você enrola, a pessoa acaba desconfiando: “Poxa, meu gestor está me enrolando e tal...”, aí você acaba perdendo credibilidade, e quando a sua equipe perde a credibilidade do gestor, aí te derruba! Então, assim, eu sou muito sincero e franco com eles, bem transparente.

Eu acho que eles me veem até como espelho.

[O exemplo] é de cima para baixo. Se você for um cara passivo, os seus colaboradores vão ser passivos! Se você for uma atitude mais ativa, eles também vão ser ativos! Acho que isso aí é de cima para baixo.(E9)

### 5.4.3 Estímulo à Ação

No referencial teórico definiu-se a dimensão Estímulo à Ação como a capacidade do líder de delegar e incentivar os liderados a agirem de forma autônoma e proativa.

Para Bass e Avolio (1990), o líder transformacional, com respeito a esta dimensão, é aquele que conhece as necessidades e o potencial do liderado e apresenta tarefas desafiantes para o desenvolvimento deste. Segundo Bennis e Nanus (1988, p. 67), os líderes “[...] dão poder aos outros para traduzir intenção em realidade e sustentá-la [...]”. Os autores utilizam a metáfora do maestro e da orquestra, onde há um relacionamento de reciprocidade: o líder concede o poder e o liderado permite (dá anuência) que o líder tenha este poder. Já Kouzes e Posner (2003) informam que o líder transformacional dá liberdade e delega para o liderado, reconhece e comemora o trabalho bem realizado.

No modelo proposto das cinco dimensões da liderança transformacional para o estímulo à ação, definiu-se as seguintes características comuns para esta dimensão:

- a) delegar e dar liberdade ao liderado;

- b) incentivar os liderados a agirem;
- c) dar atenção para cada liderado e reconhecer seu trabalho.

Nesta dimensão, percebeu-se que houve tanto coerência como divergência entre as percepções praticadas pelos executivos de TI e o que se prega para liderança transformacional. Neste tópico apresenta-se três visões para as percepções coerentes (E4, E11, E12) e três visões para as percepções divergentes (E8, E13, E14).

#### **5.4.3.1 Percepções coerentes**

O entrevistado E4 menciona a diferença entre passar para o liderado o que fazer e como fazer, deixando o “como” em aberto para que o liderado use suas habilidades. Salaria a importância do acompanhamento da delegação e o compartilhamento de responsabilidades entre líder e liderado. E4 também recomenda o uso de ferramentas corporativas para reconhecimento e recompensa, mas reforça que o líder deve fazer o que está na sua alçada, devendo valorizar o profissional que foi bem sucedido, para servir de estímulo aos demais.

A pessoa tem que entender o que é esperado, e entender o que é esperado não é falar como fazer não, é falar o que fazer. O como é a habilidade da própria pessoa [...] Mas eu vou acompanhar, a pessoa também se sente mais apoiada quando acontece esse acompanhamento. Porque é fundamental quando alguém recebe uma tarefa por delegação, ela saber que tem o suporte gerencial, por que aí ela se sente mais forte e ela sabe que se precisar de ajuda ela sabe onde procurar e tal, ela se sente mais segura para ir em busca daquele objetivo.

Delegar não é como o pessoal diz aí “delargar”. Então assim, eu delego atividades, tarefas e tal, eu não delego responsabilidade. A responsabilidade no final das contas, se alguém executou mal não adianta eu arrumar um culpado para poder ser questionado sobre aquele problema. A responsabilidade é de quem executou mas é minha também de ter escolhido alguém para executar aquilo e não ter acompanhado.

O gestor precisa estar apoiado com boas ferramentas. Então nisso aí as ferramentas de RH são fundamentais[...] para poder trabalhar essa questão de reconhecimento e recompensa. Agora isso você pode fazer também com questões que estão só no raio de ação do próprio gestor, eu acho que quando a gente está falando com a equipe inteira, por exemplo, reconhecer os casos de sucesso é importantíssimo, dar o devido valor para as pessoas que fizeram a diferença, esse sucesso acontecer. As pessoas se sentem valorizadas, isso estimula que outros também busquem o mesmo caminho. (E4)



E11, por sua vez, cita a necessidade de confiança e responsabilidade entre os dois lados para que a delegação seja viável. Sobre os benefícios da delegação, cita primeiramente a melhoria nos resultados, mas deixa claro que a delegação também permite o crescimento da equipe. Por fim, na questão do reconhecimento, a principal ação de E11 é dar mais desafios como “recompensa” para o liderado que atingiu os objetivos, isto é, gerando um círculo virtuoso de estímulo e desenvolvimento para a equipe.

Para delegar você tem que ter confiança, autonomia com responsabilidade. Eu acho que são coisas que você conquista com o tempo, dos dois lados, né?

Primeiro eu acho que resultados mais imediatos, mais entregas, porque se você delega, mais gente está fazendo. Qualidade de vida, multiplica sua qualidade de vida, porque tem gente dividindo com você, e o crescimento da própria equipe que recebe a delegação, quem recebe a responsabilidade cresce junto.

Primeiramente eu tenho uma conversa, normalmente eu dou retorno, dou muito *feedback*, dou elogio, repasso os elogios que às vezes a empresa reconhece, isso eu faço muito esse retorno. A empresa não tem uma política de cargos e salários muito clara, então muitas das vezes não tem jeito de eu fazer um retorno financeiro, mas geralmente dou mais desafio. (E11)

Segundo o entrevistado E12, a maior dificuldade da delegação está na maturidade e no autoconhecimento do gestor para saber o que ele deve fazer e o que deve repassar para o time. Seguindo esta linha, o gestor que tem este discernimento para dividir as atividades, conhece os pontos fortes do time e repassa corretamente as atividades, de acordo com E12, consegue se dedicar ao que se espera de sua função e os membros da equipe ganham satisfação pessoal e profissional ao receberem uma atividade importante. E12 menciona também a preocupação em gerar novos líderes dentro da equipe, afirmando que para isso criou um nível de coordenação, e conclui fazendo a constatação de que o sucesso do gestor depende do sucesso da equipe.

A dificuldade da delegação[...] é o gestor entender e classificar exatamente o que é responsabilidade dos outros e não dele. A gente tem que entender, de todas as atividades que um gestor tem, o que que é aquilo que realmente é importante para a empresa, do que aquilo que ele gostaria de fazer, e daquilo que não é para ele fazer.

Aquele negócio quando delegado corretamente dentro desse posicionamento dentro da equipe, quem faz mais de acordo com os pontos fortes, você libera o gestor para fazer as atividades que são realmente

importantes que ele faça e a gente ganha satisfação pessoal e profissional de cada membro da equipe.

Criamos um nível de coordenação para poder ter uma condição, primeiro de geração de novos líderes, preparando novos líderes para um processo futuro.

O gestor ele tem que entender que o sucesso não é dele, o sucesso é da equipe, e que o sucesso dele depende dos outros. (E12)

#### **5.4.3.2 Percepções divergentes**

Em relação a esta dimensão, os executivos de TI mostraram preocupação no que diz respeito a reconhecer as atitudes dos liderados, quando possível por meio de recompensas financeiras e, havendo ou não uma política de meritocracia na organização, os entrevistados procuram elogiar os subordinados, individualmente ou perante o grupo. Todavia, alguns entrevistados não mostraram se importar muito em dar poder e liberdade ao time. Além disso, quando perguntados dos benefícios em dar autonomia e delegar, esses entrevistados indicaram ganhos voltados para os resultados corporativos e para eles mesmos, sem demonstrar preocupação com o crescimento individual dentro do time. O entrevistado E8 fez uma analogia com o polvo, dizendo que os liderados são os tentáculos, inferindo que ele, gestor, continua sendo a cabeça, ficando o time com as atividades braçais: "O gestor ganha tentáculos, vamos dizer assim, ganha braços." (E8)

O entrevistado E13, por sua vez, reconheceu que delega pensando no resultado, informando que é tendencioso ao repassar atividades para o time. Quanto aos benefícios da delegação, o foco é novamente o ganho do gestor, e E13 informa ainda que delega atividades operacionais para poder se dedicar a atividades mais nobres, mais importantes.

Eu não tenho muita dificuldade para delegar, para ninguém, mas eu particularmente tenho uma tendência a delegar para aquelas pessoas que eu sei que vão trazer o resultado, eu não delego para aquelas pessoas que eu sei que tem dificuldade. Eu sei que não é bom.

Primeiro porque não vou ficar pondo a mão na massa, vou deixar o operacional. Vou pensar em outras coisas mais importantes, em projetos mais abrangentes, tirar a mão do operacional. Quando eu posso eu delego, porque aí vou estar pensando em coisas mais nobres. (E13)

O entrevistado E14 diz não ter dificuldades para delegar, mas coloca como barreira a divergência de ideias, o que leva a inferir que o liderado deve acatar a atividade recebida. Em relação aos benefícios da delegação, este foi outro gestor que também não mostrou preocupação com o liderado, mas sim com a simplificação de seu próprio trabalho.

Em relação a iniciativa de delegar eu não tenho muita dificuldade não. Mas muitas vezes a gente esbarra em confronto de ideias, então quando existe o confronto de ideias, existe dificuldade.

Bom eu acho que quem sabe delegar, realiza mais, sem dúvida nenhuma. Eu acho que quem centraliza e não delega acaba burocratizando processos, acaba se perdendo dentro daquilo que você deixa na sua própria mão. (E14)

#### 5.4.4 Aprendizado Contínuo

De acordo com os depoimentos coletados, percebeu-se, não só quando se estava tratando da dimensão Aprendizado Contínuo, mas em diversas situações, como o conhecimento é valorizado na área de TI. A definição desta dimensão foi a capacidade do líder de se desenvolver e de estimular o autodesenvolvimento dos liderados. Nos dados demográficos foram mostrados os níveis de escolaridade dos executivos de TI e, como pode ser observado, todos os entrevistados concluíram o curso superior. Destes, 13 também já haviam concluído algum curso de pós-graduação. Esta qualificação já pode ser vista como um sinal de que os entrevistados acreditam na educação continuada como fator de importância na carreira como gestor de TI. A valorização da educação continuada é reforçada quando os entrevistados falaram especificamente sobre esta dimensão.

Para Bass e Avolio (1990), o aprendizado contínuo envolve desenvolver o liderado, valorizar a *expertise* técnica e intelectual. Bennis e Nanus (1988) são mais enfáticos nesta dimensão ao afirmarem que o gestor deve ser um aprendiz perpétuo, fomentar o aprendizado organizacional e estimular o liderado a desenvolver o autoconhecimento e o intelecto. Para Kouzes e Posner (2003), no princípio que chamaram de desafio ao estabelecido, o líder desafia suas habilidades, instiga os liderados a pensar diferente e estimula o aprendizado. No modelo proposto das cinco dimensões, definiu-se as seguintes características comuns para o aprendizado contínuo:

- a) buscar o autoconhecimento;
- b) estimular o aprendizado;
- c) desafiar-se e desafiar a equipe a inovar e pensar diferente;
- d) incentivar o autodesenvolvimento do liderado.

Todos os entrevistados apresentaram coerência no seu discurso e prática em relação a esta dimensão da liderança transformacional. As percepções mais representativas, dos entrevistados E3, E6, E7, E10, E13, são destacadas abaixo.

O executivo E3 informou fazer autoavaliação o tempo todo, estar sempre se questionando. Ele também procura estimular o aprendizado da equipe, como pode ser visto no exemplo dado por ele, de que liberou dois funcionários para fazer um curso de línguas no exterior por trinta dias sem que precisassem que usar as próprias férias, a forma encontrada para incentivá-los, já que não haveria verba para pagar os cursos. Outro exemplo dado por E3 em que foi perceptível a questão de desafiar-se e desafiar a equipe a inovar foi a campanha do “faça diferente”, em que todos precisaram fazer alguma atividade fora de sua rotina, inclusive o próprio executivo de TI, que deu uma palestra sobre percepção.

eu sou uma pessoa que eu faço uma autoanálise 24 horas por dia, tá? Eu me questiono muito, eu faço uma autoavaliação o tempo todo.

Eu tenho dois funcionários meus aqui, por sinal, que vieram pedir uma bolsa para fazer uma imersão fora de inglês. Eu falei para eles assim: “Eu não vou dar, mas eu te incentivo e te dou 30 dias para você ir lá. Vai lá e faz. Eu não tenho verba para isso, mas não considera férias não, você fica lá os 30 dias, como se você estivesse trabalhando.”

A gente criou uma situação agora esse final de ano que é faça diferente. É um slogan “Faça diferente” então todo mundo tinha que fazer alguma coisa diferente tá? Não importa o que. [...] Eu também tive uma atividade, e no final eu fiz uma palestra para o pessoal.[...] Eu estava de calça jeans e camisa, só que eu estava com a calça de terno por baixo. [...] Tirei a calça jeans, peguei uma gravata, pus a gravata, pus um paletó...e fiz uma palestra sobre percepção das pessoas. E foi assim 40 minutos de palestra que eu dei. Negócio totalmente fora do script literalmente. (E3)

O entrevistado E6, valoriza a questão de compartilhamento do saber. Ele também mencionou fazer *coaching* com seu superior por enxergar um exemplo de liderança, sendo uma forma usada para se desenvolver e evoluir. Outro ponto coerente com as características desta dimensão citado por E6 é o estímulo aos liderados para

procurar se desenvolverem em oportunidades fora da empresa, o que ele chamou de “mexa-se”.

Às vezes você acha que está ensinando e você está aprendendo, tem uma frase do Rotary que diz assim: "é dar de si antes de pensar em si". Não guardar as coisas,[...]compartilhar vidas, experiências, nada melhor !

Tenho muito coaching com meu diretor, por que eu acho essa uma grande habilidade dele, saber lidar com as pessoas, eu reconheço ele como uma grande liderança. A gente vai buscar aí nas grandes lideranças, as melhores práticas. Eu acho que essa é a nossa evolução !

Eu incentivo eles [os liderados], a participarem de eventos, de networking com outras empresas, com outros profissionais, saber o que está acontecendo, até para que eles possam trazer isso para contribuir com a gente. É um mexa-se ! (E6)

O entrevistado E7 é o segundo dos executivos em número de subordinados, havendo 280 pessoas sob sua gerência. O executivo, não se restringindo às respostas relacionadas à dimensão do aprendizado contínuo, demonstrou um alto grau de autoconhecimento, de valorização do aprendizado e incentivo ao próprio desenvolvimento, de seus gestores intermediários e demais membros. E7 incentiva a discussão, dando liberdade aos liderados para exporem seus pontos de vista. O entrevistado fez uma analogia entre o gestor e um pai para apresentar sua visão do que é ser um gestor e como tratar as diferenças individuais e os acertos e erros. Outro ponto a ser destacado na sua atuação diz respeito à contratação de uma consultoria de *coaching*, tendo replicado as práticas para todos os subordinados. E7 também salienta a questão de haver uma agenda própria para o desenvolvimento e para o aprendizado, reforçando que estudar e trocar experiências são fatores essenciais para o sucesso.

Procuro dar toda a liberdade de participação para quem trabalha comigo diretamente, aceito todas as ideias, é uma sempre discussão de igual teor. Nunca tento impor a minha posição, especialmente para os técnicos né, nossa área é muito técnica, que é usar da minha posição para impor algum tipo de situação, e acredito que as pessoas que trabalham comigo também percebem isso, então a gente tem um ambiente muito de cooperação e abertura.

Se você é pai você começa a entender exatamente o que é gestão de pessoas. Você vai ter filhos, você vai criar do mesmo jeito, dar o mesmo carinho, a mesma condição financeira e vão sair duas pessoas totalmente diferentes. Você tem que entender isso, que as pessoas são diferentes, tem que entender que gente é um sistema a parte, gente tem emoção, gente tem vaidade, gente tem paixão.

É estudar, acho que você tem que ter alguma sensibilidade, lógico, mas tem que ler, tem que ler, tem que estudar, tem que fazer uns treinamentos desses de *coaching*, conversar um dia com as pessoas que te dão aquelas dicas de ouro de como tratar gente, como ouvir, que é uma outra disciplina. E, principalmente, reservar um tempo na sua agenda. [...] Tem que por na agenda !

Nós colocamos na agenda dos gestores um espaço para conversar com o time, juntar com o gerente, trocar experiência de *coaching*: “Eu falei isso o cara me respondeu aquilo. Meu feedback foi assim, o feedback foi assado” .Qualquer sucesso é 99% de suor e só 1% de inspiração, é 99% de transpiração, então não é simples, tem que estudar. Estuda o assunto, ponha na agenda, estuda o assunto.(E7)

O entrevistado E10, ao mencionar o essencial na carreira como gestor de TI, além da persistência, informou que a busca de conhecimento é a principal postura para a função, e continuou, dizendo que, se a empresa não apoiar essa questão da busca pelo conhecimento, na qualificação, a prática dele é pedir retorno, *feedback* em relação às suas atitudes. E10 disse inclusive receber críticas com relação ao seu trabalho e assumiu a dificuldade de ouvir estas críticas. Em relação à equipe, o entrevistado deu um exemplo que demonstra como ele desafia os liderados e os incentiva ao autodesenvolvimento, instigando-os a tomarem seu lugar de gestor de TI. Por fim, um último comentário do executivo reforça sua postura de aprendiz contínuo, ao demonstrar seu interesse pelo universo acadêmico e suas novidades.

Buscar o conhecimento. É persistência e buscar o conhecimento! É o melhor que a gente pode fazer!

Quando a gente tem um apoio da parte de gestão de pessoas da companhia, às vezes, fazem algum treinamento, alguma especialização, alguma capacitação extra e tal. Quando isso não é possível, é você conversar com aqueles que você tem contato mais próximo. [...] Eu peço um retorno. Pra ser bem sincero nesse momento, às vezes o retorno que é dado é muito ruim ! Então, assim, esse retorno da equipe, ele é muito bom, só que a gente nem sempre está bem preparado pra ouvir isso!

Toda vez que chega alguém novo, e eu posso conversar separadamente com ele, eu falo com ele o seguinte: – “Você está entrando...Você quer chegar aonde?”. Aí ele fala assim: “Ah eu quero ser diretor”. “Então, ótimo! Me tira daqui!” Aí ele fala: “Como assim?!” Eu falo assim: – “Queira o meu lugar!”. O cara não entende, aí eu falo assim: “Deixa eu explicar: eu fazia isso, eu fazia assado e tal...Você tem interesse?” “Claro que eu tenho!” “Então, corre atrás! Não se acomode com esse cursinho que você está fazendo não. Busque conhecimento o tempo inteiro!

O universo acadêmico, se eu pudesse, eu vivia nele, porque é muito bom! Você vê, a turma chega com muita novidade, isso é ótimo! Com sede! Isso é muito legal! Eu acho isso incrível. (E10)

Em relação ao aprendizado contínuo, o entrevistado E13 indica que busca se aprimorar com treinamentos diversos, estimulando sua equipe a fazer o mesmo. E13 menciona que na sua empresa há uma área de treinamentos que permite a capacitação em assuntos além dos específicos para a função. Também reforça a postura proativa, de não se acomodar, de cada um ir sempre em busca do próprio conhecimento. E13 também demonstrou autoconhecimento no entendimento de seu papel e de como agir da melhor forma diante dos problemas diários da função, destacando o autocontrole.

Procuo lendo a respeito, vendo entrevistas de recursos humanos, participando de treinamentos focados em RH, voltados para RH mesmo, gestão de pessoas, gerência de pessoas. A pessoa tem que ser muito proativa, tem que buscar conhecimento, tem que estar sempre buscando, porque hoje não dá mais para ficar naquela postura de cruzar os braços e esperar a coisa chegar não. [...] Tem que ter uma visão mais corporativa, tem que estar atuando e tem que sair da caixa.

Da mesma forma, encaminhado para treinamentos específicos relacionados a pessoas, relacionamento interpessoal, liderança. A empresa tem uma área de treinamento que propicia estes treinamentos. Tem uma área grande de treinamento, treinamentos internos e externos.

Então, você tem que ter uma habilidade para entender o problema, dar uma solução rapidamente, sem descabelar. Você tem que centrar, focar e tentar solucionar com tranquilidade. Eu sou muito controlada, eu controlo. (E13)

#### 5.4.5 Comunicação Assertiva

No referencial teórico deste trabalho, a Comunicação Assertiva foi definida como a capacidade do líder de se comunicar de forma clara, de fazer uso efetivo das estratégias de *feedback*.

Bass e Avolio (1990) mencionam para esta dimensão a prática do *feedback*, a escuta ativa e também a postura de apoio e entusiasmo em prol do liderado, conseguida por meio da comunicação. Já Bennis e Nanus (1998) destacam ser importante que o líder transformacional crie significado no trabalho do liderado por meio da comunicação, o que exige uma clareza na forma como esse se comunica. Por fim, Kouzes e Posner (2003) mencionam para esta dimensão que o líder não só fornece, mas também pede *feedback*, permitindo que os liderados se expressem. Os autores também salientam a questão da comunicação clara e consistente. No modelo proposto das cinco dimensões, para a comunicação assertiva definiu-se as seguintes características comuns:

- a) dar e receber feedback;
- b) comunicar claramente suas intenções;
- c) estimular os liderados a se comunicarem com o líder;
- d) transmitir significado para o liderado na sua mensagem.

Todos os entrevistados apresentaram coerência entre seu discurso e prática e esta dimensão da liderança transformacional. As percepções mais representativas são destacadas abaixo, dos entrevistados E4, E5, E7, E14, E15.

O entrevistado E4 ressaltou que a comunicação é um investimento e destacou a importância da clareza na mensagem, devido à diversidade do receptor. A questão do saber ouvir também foi mencionada, inclusive como oportunidade de evolução do próprio gestor. E4 também mencionou a diferença entre o *feedback* formal, de avaliação de desempenho, e o peso maior do feedback pontual, desde que bem praticado.

O cuidado com a comunicação é um investimento que dá retorno. “Mesmo o óbvio precisa ser dito”. A gente as vezes erra muito na comunicação achando: “Isso eu não preciso dizer por que as pessoas já sabem.” Mas a gente não conhece como as pessoas são, como é que elas reagem, e que tipo de acesso que elas tiveram a informação, como que elas estão orientadas para isso. Então tem a questão da clareza também, a gente tem que ter um cuidado grande com a comunicação.

O fundamental para o gestor é estar com o ouvido aberto para receber os feedbacks. Receber é estar aberto para poder ouvir algo, deixar que aquilo seja refletido e ver se faz sentido [...] Se você está com a mente aberta e com o coração aberto você recebe aquilo, filtra, aquilo é aproveitado, no sentido de evolução, de melhorar.

As ferramentas que a empresa tem, acho que existe um momento mais formal, que é o processo de avaliação de desempenho. Agora eu acredito e acho que é mais efetivo o que as vezes se chama também de feedback pontual, é aquele: “Bom eu não vou esperar para daqui a 6 meses, ou no final do ano” [...] Já passou, e muitas oportunidades de um feedback promover uma mudança de comportamento ficaram para trás. Então eu acredito muito no feedback pontual, cuidadoso claro, no momento certo. [O feedback] é um instrumento importantíssimo e que dá muito resultado, mas tem que ser feito da forma correta, no momento correto. (E4)

O entrevistado E5 mencionou que uma comunicação eficaz e clara é fundamental para melhorar os resultados. Também ressaltou a diferença entre o *feedback* formal e o feedback pontual e a importância da estratégia e da transparência para o *feedback*. E5 também associa a evolução do indivíduo à capacidade de ouvir.



Quando as empresas perceberem e tiverem um setor com um nível excelente de pessoas que saibam trabalhar realmente com a questão da comunicação e ajude as pessoas, os líderes a trabalharem isso de uma forma a passar os objetivos, a passar as mensagens, a serem claros [...] os resultados vão vir muito mais rápido.

A empresa exige que seja feita uma vez por ano [a prática de *feedback*], eu faço isso diariamente, semanalmente a partir do momento que eu vejo, e peço *feedback* também. Eu acho que o *feedback* ele tem que ser primeiro pensado, por que, ele não pode também ser dado em um momento de emoção. A questão do *feedback* na essência ela tem que ser transparente, real.

Eu observo sempre, eu trabalho sempre com a questão da observação, eu falo que a melhor forma de você evoluir é ouvindo. (E5)

O entrevistado E7 recorre ao "poder do verbo" para reforçar a importância da comunicação. O executivo de TI mencionou também a questão de haver uma metodologia para o trato do *feedback* e citou a necessidade de ser dado um intervalo para dar o *feedback*, para que seu efeito seja positivo mesmo quando o conteúdo em si for negativo.

Uma coisa que a gente vai aprendendo com o tempo é o poder, a bíblia diz que é o poder da palavra, o poder do verbo. O poder do verbo muda o mundo, e isso é uma coisa que a gente tem que tomar muito cuidado quando vai subindo na cadeia alimentar de qualquer estrutura: familiar, empresarial, de amizade.[...] Tem que tomar muito cuidado com o que fala, muito cuidado com o que fala.

Ter uma metodologia e uma técnica para fazer isso, nós estamos adotando essa técnica que foi uma sugestão do *coaching*. Eu tenho uma agenda de reunião individual e uma agenda de reunião em grupo, toda semana. E cada um dos gerentes tem com seu time de liderados e esse com até o último nível.

Nós temos uma rotina de *feedback*. Formalmente uma vez por ano, e o *feedback*, aquele que realmente interessa, aquele *situacional*, você tem uma situação, espera 48 horas depois, porque você não pode fazer imediatamente, porque, você pode cometer algum erro ou estar nervoso.[...] É isso, espera 48 horas, às vezes você incomoda demais e fala na hora, perdeu, perdeu...Não soa como *feedback*, tudo de ruim que eu te falei, soma. [...] Se você espera as 48 horas, você dá o *feedback*, o poder da sua palavra também existe, mas ele é totalmente positivo e o resultado é outro. Isso eu estou falando do *feedback* negativo. Porque o positivo é na hora, é fácil, o positivo é fácil. (E7)

O entrevistado E14 demonstrou preocupação com as consequências da comunicação mal feita para a organização, local em que, para ele, há necessidade de dois tipos de comunicação: formal e informal. O entrevistado mencionou também existirem dois tipos de *feedback*: o formal e o informal, quando se precisa fazer

alguma correção pontual. A importância de escutar o outro e receber *feedback* foram pontos indicados como fundamentais para a evolução do gestor.

Eu sempre falo o seguinte: em uma comunicação mal feita em situações amenas, ela pode gerar um problema grande e uma comunicação bem feita, em uma situação complicada você minimiza um problema grande. Eu acho que toda a comunicação corporativa ela tem que ser formalizada, mas ela não elimina a comunicação impessoal ou interpessoal, ou informal. Por exemplo, alguma coisa que a gente observa que não está legal e tal, a gente não pode deixar passar, eu acho que todo problema quando ele acontece, ele tem que ser resolvido.

Assim, saber escutar, eu acho que escutar é fundamental, eu acho que todo gestor, para ele evoluir, ele tem que saber receber o *feedback* também, não é só dar o *feedback*. Então assim você tem que escutar as pessoas, [...] a gente tem que escutar bastante, para poder tomar a ação correta, refletir sobre isso e tomar a ação correta.(E14)

As diversas formas de comunicação foram citadas pelo entrevistado E15, que as reuniu em dois grupos: via eletrônica e pessoal. O executivo de TI menciona haver um encontro mensal com toda a equipe especificamente para o *feedback* bilateral, um momento onde é dado espaço para a equipe opinar, as pessoas se conhecerem melhor e se comunicarem de forma clara. O encontro mensal é encerrado com uma confraternização. E15 cita como ação periódica também as pesquisas de opinião trimestrais, para que o liderado possa informar sua satisfação com o trabalho e sugerir melhorias. Por fim, além de destacar a observação, E15 menciona a capacidade de saber ouvir para aprimorar seu papel como gestor.

A comunicação ela se dá de diversas formas, via eletrônica ou via pessoal. Agora de forma pessoal eu trato dia a dia aqui. A gente inclusive tem um dia que instituiu que é o dia do happy hour. Então na última quinta-feira do mês nós fazemos uma reunião aqui no final do dia e começa as 4 horas da tarde, de 4 as 6 horas a gente faz uma reunião geral. Aquela coisa bem aberta, todo mundo falando, todo mundo ouvindo de forma que as coisas fiquem muito às claras e cada um passa a conhecer o outro de forma abrangente, para poder não ter problemas de comunicação. [...] Termina isso a gente sai e vai para algum lugar relaxar, fazer um *happy hour*.

Uma pesquisa de opinião que a gente faz aqui também, a cada 3 meses a gente faz a pesquisa de como que a pessoa está se sentindo no trabalho, como é que ela está, se ela está satisfeita, não está satisfeita, o que ela acha que pode melhorar.

o que eu percebo é isso: estudar, saber ouvir e observar, observar, observar e ter a mente sempre aberta para poder perceber que aquela coisa é importante ou não.(E15)

## **5.5 Resultados consolidados da liderança transformacional em relação à percepção dos entrevistados**

Como forma de reforçar os resultados encontrados na análise de conteúdo para as respostas dadas pelos entrevistados em cada uma das dimensões, fez-se uma segunda análise de conteúdo em relação às respostas dadas para a categoria Liderança, de forma geral. No roteiro da entrevista semiestruturada foi criada uma categoria Liderança para a área de TI, com o tema associado ao objetivo específico de descrever a liderança na percepção dos entrevistados. O intuito desta parte da pesquisa empírica foi levantar as características que os entrevistados enxergavam como essenciais para atuar como líder na área de TI. As perguntas não foram direcionadas para qualquer aspecto da liderança transformacional a fim de se obter uma resposta com o mínimo de viés associado às dimensões estabelecidas.

Os executivos de TI entrevistados citaram dezenas de características necessárias ou desejáveis a um gestor de TI. Para fins de ilustração, o Quadro 11 apresenta algumas das citações realizadas pelos entrevistados. Não foram apresentadas todas as características citadas e foram omitidas características repetidas.

Quadro 11 - Características mencionadas de um gestor de TI

Características mencionadas para um gestor de TI		
assumir papel do líder	estimular a equipe pensar	habilidades de relacionamento
atingir metas	formação técnica abrangente	responsável
colocar as pessoas certas no lugar certo	gerenciador de conflitos	saber comunicar
conhecer o time	inovador	saber lidar com muitas variáveis
curioso	mostrar caminhos	saber ouvir
dar feedbacks	negociador	saber pedir
dar resultado	organizado	saber tomar decisões
dedicado	persistente	ter conhecimento técnico
democrático	planejador	habilidades de gestão
descobrir as aptidões das pessoas	preparado para mudanças	transparência
desenvolver pessoas	reconhecer resultados	treinador

Fonte: Dados de pesquisa

Ao se fazer a análise de conteúdo, pôde-se classificar as características mais frequentemente citadas em seis habilidades: conhecimento técnico; habilidade de comunicação; desenvolvimento como gestor; foco no resultado; habilidade de relacionamento; conhecimento e desenvolvimento do liderado.

Dessas seis habilidades, quatro puderam ser associadas às cinco dimensões da liderança transformacional, corroborando o cruzamento específico realizado para cada dimensão. As duas habilidades restantes não puderam ser associadas de forma explícita a alguma dimensão.

Na habilidade conhecimento técnico, os entrevistados demonstraram que os executivos de TI, além da necessidade do aprendizado relacionado à gestão, valorizaram o domínio do conhecimento técnico. Neste caso, esta habilidade está relacionada à dimensão Aprendizado Contínuo. Os depoimentos de E1, E4, E7, E8, E9, E13 mostram esta percepção dos entrevistados.

Ter a formação técnica mais abrangente possível. (E1)

Na área de TI por ser uma área ainda muito técnica, o background técnico ele é importante, mas ele não é mais essencial, ele ajuda em alguns aspectos. (E4)

O pessoal de tecnologia dá muito valor para essa habilidade técnica. (E7)

Ele precisa ter o conhecimento técnico, ele precisa saber como é que faz. (E8)

Tem que ter um conhecimento técnico, óbvio. (E9)

Um pouco de conhecimento eu acho importante, não dá para colocar na área de TI uma pessoa que não tenha conhecimento técnico. (E13)

Na habilidade de comunicação, que pode ser associada à dimensão Comunicação Assertiva, os executivos de TI citaram a importância da comunicação com a equipe, como pode ser visto nas percepções dos entrevistados E4, E6, E7, E12, E14.

O líder tem também esse papel de tomar decisão, mas ouvir as pessoas, entender quais são os anseios, as dificuldades, as visões. (E4)

Saber ouvir, saber planejar, dar *feedbacks* e reconhecer. (E6)

Desenvolver a capacidade de comunicação. (E7)

Comunicação, negociação, mediação de conflitos. (E12)

Boa comunicação, acho que assim, ninguém consegue liderar sem comunicar, senão você não consegue expressar nada,. (E14)

Dentre as características essenciais ao gestor de TI, muitos entrevistados, como E4, E5, E7, E11 e E12, mencionaram a questão da necessidade do próprio desenvolvimento e atualização. Esta habilidade, denominada desenvolvimento como gestor, está associada à dimensão Aprendizado Contínuo.

Um conselho é invista seu tempo em aprimorar as habilidades relacionadas a gestão. (E4)

Estar aberto a mudanças e nunca parar de aprender, ter sede, fome de aprendizado. (E5)

Curiosidade é inerente.[...]Você tem que ser uma pessoa que tenha conteúdo. (E7)

Você estar buscando sempre atualizar.(E9)

Gostar de aprender, não ter medo da novidade, não ter medo de mudança.(E11)

Esse profissional ainda precisa de estudo continuado constante. (E12)

A habilidade conhecimento e desenvolvimento do liderado reforça a dimensão Aprendizado Contínuo. Os entrevistados E2, E3, E4, E6 e E8 deixaram claro, ao falar da característica de um líder, que conhecer e desenvolver o liderado são habilidades também essenciais de liderança.

Ele tem que saber que ele tem esse papel, ele tem que saber que o time tem esse papel, ele tem que colocar as pessoas certas no lugar certo. (E2)

Você tem que ser um cara que se automotiva e criar formas de motivar a sua equipe[...]dar abertura para as pessoas inovarem. Você tem que deixar a liberdade, realmente dar tempo das pessoas pensarem. (E3)

Líder tem que ser treinador. Desenvolver pessoas é um papel essencial do líder também. (E4)

Procure conhecer seu time, procure conhecer um pouquinho de cada um. (E6)

O conhecimento técnico, o conhecimento do negócio e principalmente, principalmente, [o conhecimento] das pessoas. É o time dele, é o time dele que vai tocar o negócio. (E8)

A habilidade denominada foco no resultado chamou a atenção porque vários entrevistados demonstraram que ela é, senão a maior, uma das maiores preocupações que o executivo de TI deve ter. Esta atitude está alinhada com o que dizem Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012), que, em sua pesquisa com executivos de TI, usam justamente a entrega de resultados como a responsabilidade comum para gestores da área:

Entendemos como Executivos de TI, diretores, gerentes, supervisores e líderes de grupos de trabalhos com responsabilidades de desenvolver e entregar resultados em TI (WALLER; HALLENBECK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 10).

Apesar de se esperar que o resultado seja uma consequência esperada da dimensão Visão Compartilhada, salienta-se que esta preocupação com o resultado não é explicitamente mencionada pelos autores Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e Kouzes e Posner (2003). Confrontando o referencial teórico com as percepções dos entrevistados E1, E2, E4, E7, E14, infere-se que o resultado é mais relevante para eles do que era esperado.

Então ter uma equipe coesa para atingir os resultados, ter uma orientação tecnológica para que esses resultados de fato sejam efetivos para a empresa naquele momento. O sucesso profissional eu acho que em síntese é alcançar os resultados que foram propostos, tudo mais é meio para conseguir atingir os resultados. Então liderar a equipe e tudo mais é para chegar naquele resultado. Ah, e que resultado é esse? Ah, o resultado que a empresa precisa, que o mercado precisa. (E1)

O papel dele vai ser dirigir esse time, tá, para atingir o melhor resultado possível para a empresa. (E2)

Um outro perfil que é o líder que é dirigente, ou seja, é aquele de mostrar os caminhos. Qual é o resultado que a gente tem que atingir né, como é que a gente vai atingir. (E4)

Capacidade e resultado, resultado, resultado. Resultados melhores, resultados mais rápidos, tudo. Que é o que na verdade por onde a gente é, em última análise, medido: resultado. (E7)

A gente vê que gestão depende disso[...]de realizações. Não tem jeito, você também não vai se sustentar só com marketing pessoal e com relacionamento e tudo mais, você tem que fazer, você tem que realizar. (E14)

Já na habilidade de relacionamento, foram agrupadas as características relacionadas à relação do líder com os demais. Alguns entrevistados demonstraram que saber se relacionar é uma característica importante do executivo de TI. Porém, no referencial teórico se faz pouca referência explícita ao relacionamento propriamente dito. Bass e Avolio (1990), no seu fator Consideração Individualizada, mencionam que o líder transformacional deve desenvolver um relacionamento empático com o liderado, e Kouzes e Posner (2003) citam que o liderado desenvolve relações cooperativas entre as pessoas com as quais trabalha. As percepções dos entrevistados E7, E11, E13, E14 ilustram o valor do relacionamento para o exercício da função.

Desenvolver a capacidade de relacionamento. (E7)

Mas acima de tudo essa flexibilidade, acho que essa, essa facilidade de relacionamento...O líder de TI que não se relaciona bem, ele está perdido, foi o tempo que TI era máquina.(E11)

Saber se relacionar é fundamental, ter um bom relacionamento. (E13)

Eu acho que toda atividade de gestão ela demanda uma boa comunicação, demanda um excelente networking. Relacionamento, assim, é tudo, sabe. Ninguém consegue fazer gestão sem uma boa rede de relacionamentos. (E14)

Ao considerar-se também estas habilidades gerais enumeradas pelos pesquisados como necessárias para a liderança na área de TI, observou-se uma contribuição para fortalecer a coerência das práticas dos entrevistados com as dimensões da liderança transformacional Comunicação Assertiva e Aprendizado Contínuo.

A habilidade foco no resultado está de certa forma associada à dimensão Visão Compartilhada. Todavia, o referencial teórico não apresenta uma visão tão pragmática do executivo de TI em priorizar esse foco no atingimento dos resultados propostos para a área. O mesmo se aplica também para a habilidade de relacionamento. O referencial teórico não explicita esta habilidade como um fundamento para a liderança transformacional da forma pragmática que os entrevistados mencionaram.

O tópico anterior apresentou em detalhe a relação entre cada uma das cinco das dimensões definidas para a liderança transformacional e a realidade das entrevistas realizadas com os executivos de TI. Constatou-se que, das cinco dimensões, três apresentaram coerência de forma unânime para os quinze entrevistados: Exemplo de Confiança; Aprendizado Contínuo e Comunicação Assertiva. Para as outras duas dimensões - Visão Compartilhada e Estímulo à Ação - observou-se uma divisão entre as posturas dos entrevistados: alguns entrevistados demonstraram práticas coerentes com a teoria da liderança transformacional e outros demonstraram prática divergente. O Quadro 12 apresenta um resumo enumerando os entrevistados com as percepções coerentes e divergentes para cada uma das dimensões. Para reforçar a coerência, foram incluídas as habilidades gerais de liderança mencionadas pelos entrevistados que puderam ser associadas a determinada dimensão, no caso, três habilidades para a dimensão Aprendizado Contínuo e uma habilidade para Comunicação Assertiva.



Quadro 12 - Cruzamento das dimensões da Liderança Transformacional com as percepções dos entrevistados

Dimensões	Unidades de Registro/Temas	Percepção coerente	Percepção Divergente	Habilidades de liderança
Visão Compartilhada	Estabelecer uma visão atrativa e melhor que a realidade atual Motivar e inspirar os liderados a perseguir e se comprometer com a visão.	E1,E2,E4, E7,E8, E10, E11, E13, E14	E3, E5, E6, E9, E12, E15	-
Exemplo de confiança	Conseguir a confiança e respeito dos liderados por meio do próprio exemplo. Posicionar e agir de forma consistente e íntegra, para os liderados espelharem suas ações.	Todos os entrevistados	-	-
Estímulo à ação	Delegar e dar liberdade ao liderado. Incentivar os liderados a agirem. Dar atenção para cada liderado e reconhecer seu trabalho.	E1, E2, E3, E4,E5,E6,E8,E9, E11,E12	E7,E10,E13,E14, E15	-
Aprendizado contínuo	Buscar o próprio autoconhecimento. Estimula o aprendizado. Desafiar-se e desafiar a equipe a inovar e pensar diferente. Incentivar o autodesenvolvimento do liderado.	Todos os entrevistados		Conhecimento Técnico Desenvolvimento como Gestor Conhecimento e Desenvolvimento do liderado
Comunicação assertiva	Dar e receber feedback. Comunicar claramente suas intenções. Estimular os liderados a se comunicarem com o líder. Transmitir significado para o liderado na sua mensagem.	Todos os entrevistados		Comunicação

Fonte: Dados de Pesquisa

Com base no Quadro 12 e adotando-se como critério de enumeração a coerência das percepções dos entrevistados combinada com a presença de habilidades de liderança, infere-se que a dimensão Aprendizado Contínuo é a que teve mais coerência com a percepção dos entrevistados. A segunda dimensão mais coerente é a Comunicação Assertiva, seguida por Exemplo de Confiança. Para as dimensões Visão Compartilhada e Estímulo a Ação, ainda que a maioria dos entrevistados tenham tido uma percepção coerente com a liderança transformacional, ambas tiveram também percepções divergentes.

Em síntese, a análise dos dados permitiu atingir os objetivos propostos. Em relação às características atuais da área de TI, destaca-se aqui dois pontos: a importância do alinhamento com o negócio e a permanente necessidade de adequação às

mudanças. Já o gestor de TI, na visão do entrevistado, precisa dedicar-se bastante à organização, normalmente com jornadas de trabalho superiores a 12 horas por dia, ter disponibilidade para a organização e estar apto a realizar uma pluralidade de atividades, desde questões técnicas ao relacionamento interpessoal com outras áreas. Em relação ao conceito de liderança, em quase todos os discursos houve referência aos termos “pessoas” ou “equipe”, e a maioria dos entrevistados apresentou uma percepção coerente com a definição da liderança transformacional. O aprofundamento nas dimensões da liderança transformacional permitiu constatar que a prática percebida pelos executivos de TI entrevistados foi coerente com as cinco dimensões da estrutura de análise da liderança transformacional. Contudo, algumas dimensões apresentaram evidências mais fortes de coerência do que outras, na seguinte ordem: Aprendizado Contínuo; Comunicação Assertiva; Exemplo de Confiança; Estímulo à Ação; Visão Compartilhada. Salienta-se que as três primeiras dimensões apresentaram coerência com a percepção dos quinze entrevistados, enquanto para as duas últimas percebeu-se uma prática divergente na visão de uma minoria dos pesquisados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou como objetivo descrever e analisar como executivos de TI da Região Metropolitana de Belo Horizonte percebem a liderança para a área, além das coerências e divergências existentes entre o estilo de liderança praticado na percepção desses profissionais e as dimensões da liderança transformacional.

A liderança e a tecnologia da informação (TI), cada uma no seu contexto, são temas em bastante evidência. Para atender o objetivo desta pesquisa, buscou-se no referencial teórico apresentar uma revisão sobre cada um destes dois assuntos. Em relação à liderança, fez-se uma síntese histórica sobre o tema a partir do século XX. Apresentou-se a liderança transformacional de Burns (1978) como um ponto convergente das escolas anteriores ao autor. A liderança transformacional, por sua vez, foi explorada a partir de diversos autores que a aplicaram no universo corporativo. Deste conjunto, foram considerados como tendo mais destaque Bass e Avolio (1990), Bennis e Nanus (1988) e Kouzes e Posner (2003). Esses autores tiveram seus modelos derivados da liderança transformacional detalhados nesta dissertação. Foi então realizado um levantamento de alguns estudos recentes sobre liderança transformacional, a fim de avaliar o grau de contemporaneidade dos autores e, uma vez confirmada sua relevância no meio acadêmico, definiu-se um modelo de estrutura de análise para liderança transformacional contendo cinco dimensões.

Em relação à TI, realizou-se uma revisão histórica a partir da segunda metade do século XX, além da apresentação de um estudo de Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012), o qual teve como objetivo identificar as habilidades de liderança de executivos de TI em todo o mundo. Como o ambiente dessa pesquisa restringiu-se à RMBH, também foi realizada uma contextualização desta região, dando-se foco ao setor de TI.

A pesquisa teve abordagem qualitativa, buscando não a amplitude, mas o aprofundamento na vivência dos sujeitos pesquisados, no significado que estes dão para o fenômeno da liderança e como esta se aplica no contexto da TI. Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois buscou descrever a visão que os sujeitos têm da liderança. Quanto aos meios, a estratégia adotada foi o estudo de

caso. Para esse estudo, a unidade de análise consistiu nas áreas de TI em organizações da RMBH, enquanto os sujeitos de pesquisa foram quinze executivos de TI destas organizações. O número de participantes atingiu a saturação teórica para o fenômeno, ficando também dentro da faixa de entrevistas recomendadas por Bauer e Gaskell (2010).

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram gravadas, transcritas e revisadas durante a fase de leitura flutuante. A leitura flutuante é um dos passos adotados para a Análise de Conteúdo, a estratégia adotada para se proceder com a análise dos dados coletados. Como referência para a realização da análise de conteúdo, considerou-se o trabalho de Bardin (2006). Os dados foram tratados e inseridos no *software* especializado em análise de conteúdo QSR NVIVO, no qual criou-se as categorias definidas no referencial teórico e realizou-se a categorização temática e enumeração dos dados para se chegar nos resultados da análise dos dados.

Durante a fase de análise dos dados, procurou-se primeiramente responder como os executivos de TI entrevistados enxergam a função de responsável máximo dentro da área de TI nas respectivas organizações. Ficou claro que os entrevistados possuem longas jornadas de trabalho, com dedicação quase exclusiva ao longo do dia para o exercício de sua função, seja dentro ou fora da organização. Também ficou clara a pluralidade de atividades e a necessidade do esforço mental e estado de alerta constante como parte da função do executivo de TI.

Em relação às características da área de TI, dentre os diversos pontos colocados pelos entrevistados, observou-se que duas características eram mais marcantes: a importância de que a área de TI esteja alinhada ao negócio da organização e a permanente necessidade de adequação da área às mudanças, sua constante “reinvenção”.

Analisou-se então as respostas dos executivos de TI entrevistados em relação à definição do termo liderança. Percebeu-se, pelo entendimento dos entrevistados, uma mescla de conceitos que permeia as diversas abordagens da liderança. Todavia, a maioria apresentou uma percepção coerente com a definição da liderança transformacional apresentada no referencial teórico.

Em seguida realizou-se o cruzamento das cinco dimensões do modelo de análise de liderança transformacional com as percepções dos liderados. Identificou-se coerências e divergências entre o referencial teórico e o discurso dos executivos de TI entrevistados.

Para a dimensão Visão Compartilhada, definida como a capacidade do líder de estabelecer uma visão melhor do futuro e de inspirar os liderados a se comprometerem a perseguirem-na, os resultados apresentaram tanto divergência como coerência em relação à percepção dos entrevistados: nove entrevistados tiveram um discurso coerente, contra seis discursos divergentes. A divergência encontrada foi na falta de autonomia na criação de uma visão, a área de TI devendo obedecer à visão da organização e seguir o planejamento estratégico. Também percebeu-se a ausência de inspiração e motivação do liderado.

Já na dimensão Exemplo de Confiança, os resultados mostram que houve um consenso coerente entre a percepção de todos os entrevistados e esta dimensão, que foi definida como a capacidade do líder de atuar como um exemplo de confiança e integridade. Os entrevistados enalteceram de várias maneiras o exemplo do líder para o sucesso no relacionamento com o liderado e para as realizações da área de TI.

Em relação à dimensão Estímulo à Ação, cuja definição foi a capacidade do líder de delegar e incentivar os liderados a agirem de forma autônoma e proativa, os resultados apontaram também para percepções coerentes e divergentes nas práticas dos entrevistados. Dez entrevistados apresentaram percepção coerente, contra cinco percepções divergentes. Ainda que a questão do reconhecimento estivesse presente nos discursos considerados divergentes, estes executivos não demonstraram preocupação em dar poder aos liderados ou no crescimento individual dos integrantes da sua equipe.

Os resultados encontrados para a dimensão Aprendizado Contínuo foram os mais coerentes com a postura do líder transformacional. A definição desta dimensão foi a capacidade do líder de se autodesenvolver e de estimular o autodesenvolvimento dos liderados. Os sinais de coerência com esta dimensão iniciam-se pelas qualificações dos entrevistados: todos possuem curso superior completo e 13 já concluíram cursos de pós-graduação. Os discursos de todos os executivos de TI

entrevistados apresentaram vários exemplos que retratam sua postura como líder transformacional: demonstraram preocupação tanto com o próprio aprendizado contínuo como com o conhecimento e estímulo ao autodesenvolvimento dos liderados. Reforçaram a coerência com o referencial teórico três habilidades consolidadas mencionadas pelos executivos ao falarem de forma geral sobre as características da liderança para a área de TI.

Dentro da dimensão Comunicação Assertiva, novamente na prática percebida pelos entrevistados, todos demonstraram coerência com a postura do líder transformacional. A definição desta característica foi a capacidade do líder de se comunicar de forma clara e de fazer uso efetivo das estratégias de *feedback*. A importância da comunicação, da transmissão de uma mensagem clara para os receptores, do saber ouvir e a utilização constante das técnicas de *feedback* são realidades nos discursos dos executivos de TI. Esta aderência com a liderança transformacional foi presenciada também quando os entrevistados falaram a respeito das habilidades necessárias ao líder da área de TI, uma delas dizendo respeito a esta dimensão.

Os resultados também mostraram duas habilidades que os entrevistados consideram importantes para o sucesso na função como gestor de uma área de TI, mas que não estão explicitamente presentes nos autores adotados para tratar a liderança transformacional: o foco no resultado e a habilidade de relacionamento.

Conclui-se, com base na vivência dos executivos de TI entrevistados, que os mesmos apresentam, de acordo com o discurso usado nas entrevistas, características de líderes transformacionais. A maioria apresentou coerência com a estrutura de análise utilizada no trabalho. Contudo, não numa visão “simplista ou poética”. A relação com o liderado, o exemplo, o aprendizado contínuo e demais características do líder transformacional devem ser consideradas como parte de um contexto maior - a área de TI - como uma área que faz parte de uma organização, deve estar alinhada com a estratégia da empresa e apresentar resultados próprios que permitam à organização, por sua vez, atingir seu planejamento estratégico. Esta questão foi tratada por Tozzi (2014), ao alertar que o gestor deve se preocupar com resultados e entrega, mas não com uma visão imediatista, e sim com uma postura associada à do líder transformacional.

O sucesso do executivo de TI passa também pela mesma questão na visão apresentada na pesquisa de Waller, Hallenbeck e Rubenstrunk (2012), para quem os melhores gestores de TI, os que obtiveram o melhor desempenho, foram aqueles que entenderam que só é possível atingir os resultados através das pessoas, com um foco de paixão organizacional nas pessoas.

Talvez o grande obstáculo para que a liderança transformacional transforme-se em uma realidade dentro das áreas de TI seja o executivo de TI ter a correta percepção do seu papel e do papel de seus liderados dentro de um contexto maior, que é a organização. Para que ele seja um líder transformacional, obtendo os melhores resultados, superando as expectativas da organização, realmente atingindo grandes realizações e fazendo com que seus liderados sejam os próximos líderes transformacionais, talvez deva enxergar que só é possível alcançar todos esses objetivos na forma como considera as pessoas: não como recursos para atingir um fim, e sim como parte essencial deste fim.

Este estudo apresenta como limitações, em relação ao referencial teórico, o fato de ter-se escolhido um grupo de autores dentre diversos teóricos que tratam da liderança transformacional, o que pode ter gerado um modelo de análise enviesado. Entende-se que esta foi uma escolha necessária, devido à diversidade de derivações da liderança transformacional, e procurou-se minimizar este viés através da escolha de autores relevantes e reconhecidos no meio acadêmico e combinando-se suas teorias numa única estrutura de análise. Em relação à metodologia, ainda que o número de quinze entrevistados esteja dentro de uma faixa sugerida e tenha sido atingida a saturação teórica, não é possível generalizar os resultados. Os conceitos, conclusões e coerência ou não dos gestores de TI com a liderança transformacional restringem-se a este universo de quinze organizações da RMBH e à percepção destes sujeitos. Outra possível restrição é a diversidade das organizações participantes, todavia buscou-se o entendimento da atitude do líder dentro de sua área de TI, com seus liderados, não sendo interesse desta pesquisa comportamentos associados à atividade fim da empresa e à relação da TI com outras áreas.

No contexto acadêmico, levando-se em conta a própria abrangência desta pesquisa, sugere-se como objeto de estudos futuros pesquisas no setor de TI em outras

idades e regiões. Outra sugestão é pesquisar se a presença da liderança transformacional é realidade em outras áreas além da TI dentro das organizações, por exemplo as áreas operacional, administrativa e comercial. O estudo de caso desta pesquisa focou somente na percepção dos líderes, podendo-se então propor uma pesquisa de campo que busque a participação dos líderes e seus liderados como sujeitos de pesquisa, para avaliar se a percepção do líder é compartilhada por aqueles que ele lidera.

No contexto organizacional, os resultados apresentados podem fomentar uma discussão em torno da dicotomia dos gestores de TI em ter que entregar resultados imediatos definidos pela organização e ter uma postura de líder transformacional. Como o gestor de TI consegue equilibrar essas duas responsabilidades inerentes à sua função e atender às expectativas de partes com interesses distintos? Como o próprio gestor não se penalizar com longas jornadas de trabalho, constante estado de alerta e estar satisfeito consigo mesmo para poder apoiar a geração de novos líderes?



## REFERÊNCIAS

- ABU-TINEH, A.; KHASAWNEH, S.; OMARY, A. **Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools**. Disponível em: <[http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2009\\_winter/JOLE\\_7\\_3\\_Abu-Tineh\\_Khasawneh\\_Omary.pdf](http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2009_winter/JOLE_7_3_Abu-Tineh_Khasawneh_Omary.pdf)> Acesso em: 30 mar. 2014.
- ALABY, J. A. Líderes devem ser filósofos? In: MARINHO, R.; OLIVEIRA, J. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. 358p.
- ANDRESSEN, P.; KONRADT, U.; NECK, C. P. **The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality**. Disponível em: <<http://jlo.sagepub.com/content/19/1/68>> Acesso em: 30 mar. 2014.
- ARAGÃO, G. **Pulso Urbano**. Rio de Janeiro: M4 Marketing, 2013. 180p.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of occupational and organizational Psychology**, 7, 441-462, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2010. 516 p.
- BELO HORIZONTE. **Portal da Prefeitura de Belo Horizonte**. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br>> Acesso em: 18 abr. 14.
- BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988. 197 p.
- BENNIS, W.; SPREITZER, G. M.; CUMMINGS, T. G. **O futuro da liderança: uma coletânea com as ideias dos maiores líderes da atualidade**. São Paulo: Futura, 2001. 341p.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

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

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BUTSON, T. **Os grandes líderes do século XX**: Gorbachev. São Paulo: Nova Cultural, 1990. 120 p.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005. 698 p.

CAVALCANTI, V.L. et al. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CIO. Qual o perfil dos líderes de TI brasileiros? Pesquisa IT Leaders 2013 revela os maiores desafios que os CIOs brasileiros enfrentam diariamente. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/gestao/2013/09/27/qual-o-perfil-dos-lideres-de-ti-brasileiros/>> Acesso em: 21 dez. 2013.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs). **Gerência em Ação**: Singularidades e Dilemas do Trabalho dos Gerentes. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DI STEFANO, R. **O Líder-Coach**: Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 176p.

EISENBEISS, S. A.; BOERNER, S. **A Double-edged Sword**: Transformational Leadership and Individual Creativity. Disponível em: <[http://content.ebscohost.com/pdf27\\_28/pdf/2013/1JJ/01Mar13/85029157.pdf](http://content.ebscohost.com/pdf27_28/pdf/2013/1JJ/01Mar13/85029157.pdf)> Acesso em: 28 mar. 2014.

EMERSON. **Os empregos mais exaustivos de TI**. Disponível em: <[http://www.emersonnetworkpower.com/documents/en-us/latest-thinking/documents/pt-br\\_is03897\\_mostalwaysonjob\\_fin.pdf](http://www.emersonnetworkpower.com/documents/en-us/latest-thinking/documents/pt-br_is03897_mostalwaysonjob_fin.pdf)> Acesso em: 22 dez. 2013.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP. **Perfil de Minas Gerais 2012**. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/cei/perfil-de-minas-gerais/128-perfil-de-minas-gerais-2012-portugues-ingles/file>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

GIARDINO, A. A rota do emprego. **Você S/A**. São Paulo, n.189. fev. 2014.

GIVENS, R. J. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. **Emerging Leadership Journeys**, v. 1 , 2008, p. 4-24

GRANBEL. **Portal Granbel**. Disponível em: <[www.granbel.com.br](http://www.granbel.com.br)>. Acesso em: 20 abr. 2014.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Life cycle theory of leadership. **Training and Development Journal**, v. 23, n. 5, p. 26–34.1969.

HOLLANDER, E. P. **Leaders, Groups and Influence**. New York: Oxford University Press, 1964.

HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 10, p. 321-339.1971.

IDC. Brazil IT Spending by State 2008. Disponível em: <[www.idc.com](http://www.idc.com)> Acesso em: 14 dez. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas 2010**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/tic\\_empresas/2010/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/tic_empresas/2010/default.shtm)> . Acesso em: 23 dez. 2013

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **TIC-Empresa 2010**. Rio de Janeiro, 14 dez. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000011300312192012031212741739.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2013

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS DE MINAS GERAIS - IPEAD. **Diagnóstico situacional de cadeias produtivas de Belo Horizonte: Cadeia Produtiva de Tecnologia da Informação e Comunicação**. Belo Horizonte, publicado em nov. 2011. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc=Relatorio-Geral-tic.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **An Executive View of IT Governance**. ISACA: 2009. Disponível em: <[http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/An-Executive-View-of-IT-Governance-Research\\_res\\_Eng\\_0510.pdf](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/An-Executive-View-of-IT-Governance-Research_res_Eng_0510.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

JAMIL ,G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel, 2001. 547 p.

JHA, S. **Managerial Practices, Transformational Leadership, Customer satisfaction and Self Efficacy as Antecedents of Psychological Empowerment**. Disponível em: <[http://content.ebscohost.com/pdf29\\_30/pdf/2013/K3U/01Apr13/89236022.pdf](http://content.ebscohost.com/pdf29_30/pdf/2013/K3U/01Apr13/89236022.pdf)> Acesso em: 15 mar.2014.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

KOUZES, J. M.; POSNER B. Z. Trazendo para o futuro as lições sobre liderança do passado. In: MARINHO, R.; OLIVEIRA, J. F., **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. 358p.

LANDIM, W. **População da China será menor que número de usuários do Facebook em 2015**. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/facebook/49877-populacao-da-china-sera-menor-que-numero-de-usuarios-do-facebook-em-2015.htm>> Acesso em: 21 mar. 2014.

LAWLER III, E. E. A era do capital humano finalmente chegou. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G. M.; CUMMINGS, T. G. **O futuro da liderança: uma coletânea com as ideias dos maiores líderes da atualidade**. São Paulo: Futura, 2001. 341p.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MARINHO, R. Liderança em teoria e prática. In: MARINHO, R.; OLIVEIRA, J. F. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. 358p.

MARINHO, R.; OLIVEIRA, J. F. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. 358p.

MCCLELLAND, D. C. **Power: the inner experience**. New York: Irvington Publishers, 1975.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MENDONÇA, C. M. C.; SOUSA, M. V. S. O perfil do Chief Information Officer (CIO) e a sua percepção com relação aos arranjos de governança de TI. **Revista de Economia e Administração**, v.11, n.2, 250-272p, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/8002>> Acesso em: 19 Jan. 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010. 407 p.

ODUMERU, J. A.; IFEANYI G. O. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. **International Review of Management and Business Research**, v. 2 l. 2, jun. 2013. Disponível em: <<http://irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

PORCHÉ, G.; NIEDERER J. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RODRIGUES, C. L.; REGIS, H.P. **Estilos de Liderança em TI na Administração Pública**. Disponível em: <[http://www.iiis.org/CDs2011/CD2011CSC/CISCI\\_2011/PapersPdf/CA921KX.pdf](http://www.iiis.org/CDs2011/CD2011CSC/CISCI_2011/PapersPdf/CA921KX.pdf)> . Acesso em: 28 mar. 2014.

SANT'ANNA, A. S. et al. Liderança: Afinal, o que Pensam Acadêmicos Brasileiros sobre o Tema? In: II EnGPR, 2009, Curitiba. **Anais...** Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2009/2009\\_ENGPR73.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR73.pdf)> Acesso em: 26 dez. 2013.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? In: EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../2010\\_GPR1252.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../2010_GPR1252.pdf)>.

Acesso em: 23 dez. 2013.

SCHWEPKER JUNIOR., C.H.; GOOD, D.J. **Transformational leadership and its impact on sales force moral judgment.** Disponível em:

<[http://content.ebscohost.com/pdf25\\_26/pdf/2010/PSS/01Sep10/54288585.pdf](http://content.ebscohost.com/pdf25_26/pdf/2010/PSS/01Sep10/54288585.pdf)>

Acesso em: 29 mar. 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 16ª ed. São Paulo: Nova Cultural-Best Seller, 2004. 441p.

SURI, V.; PRASAD, V.M. **Relationship between self-awareness and transformational leadership: A Study in IT Industry.** Disponível em:

<[http://content.ebscohost.com/pdf25\\_26/pdf/2011/AUDL/01Jan11/57489805.pdf](http://content.ebscohost.com/pdf25_26/pdf/2011/AUDL/01Jan11/57489805.pdf)>.

Acesso em: 20 mar. 2014.

TANURE, B. et al. **Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional.** Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/pdf/2735/273523616003.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2014.

TRIVINÕS, A.N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TOZZI, E. **A cegueira dos chefes.** Você S/A. São Paulo, n. 190, mar. 2014.

VEIGA, J.P. A universalização da informação. Ci. Inf. v.30, n.1, p. 7-12, jan./abr.2001, Brasília. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a02v30n1.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2013.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

VIANNA, W. B. et al. A liderança em tecnologia da informação (TI): aproximações ao paradigma transformacional. In: IV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, Resende, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos07/575\\_A\\_LIDERANCA-Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/575_A_LIDERANCA-Seget.pdf)>. Acesso em: 04 Jan. 2014.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, V.12(1), 53-81, 2011.

VIZEU, F.; CALAÇA, Pedro. De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. In: IV EnGPR, 2013. **Anais...** Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR164.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR164.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2014.

VROOM, V. H., YETTON, P. W. **Leadership and decision-making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

WALLER, G.; HALLENBECK, G.; RUBENSTRUNK, K. **Excelência em liderança para TI: como entregar resultados através de pessoas**. São Paulo: M.Books, 2012. 232 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### CARTA DE APRESENTAÇÃO E TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Prezado Senhor(a),

Você foi convidado(a) para participar de uma pesquisa que visa investigar o fenômeno da liderança em Executivos da área de Tecnologia da Informação (TI), como tema de dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

A entrevista foi projetada para ser realizada de forma simples e objetiva. A entrevista será gravada para garantir a fidelidade das informações e permitir, posteriormente, a análise do conteúdo. O pesquisador e a orientadora do presente projeto se comprometem a preservar a absoluta privacidade e confidencialidade dos dados coletados e disponibilizados para a pesquisa.

Os dados serão acessados exclusivamente pelo pesquisador/orientadora e a informação arquivada não irá conter a identificação dos nomes dos participantes ou qualquer referência que permita sua identificação. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob nossa responsabilidade.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração, sem a qual esta busca de conhecimento para enriquecer nossa sociedade não seria possível. Abaixo, nossos contatos para esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Cordialmente,

Luiz Frederico Cunha Rego Junior  
Mestrando  
[luiz.junior@mestrado.unihorizontes.br](mailto:luiz.junior@mestrado.unihorizontes.br)  
[cmaisp@cmaisp.com.br](mailto:cmaisp@cmaisp.com.br)

Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
Profa. Orientadora  
[sec-diretoria@unihorizontes.br](mailto:sec-diretoria@unihorizontes.br)

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### DADOS DEMOGRÁFICOS

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

1 – Sexo:

- a. ( ) Masculino
- b. ( ) Feminino

2 – Faixa Etária

- a. ( ) até 40 anos
- b. ( ) de 41 a 45 anos
- c. ( ) de 46 a 50 anos
- d. ( ) de 51 a 55 anos
- e. ( ) de 56 a 60 anos
- f. ( ) de 61 a 65 anos
- g. ( ) mais de 66 anos

3 – Estado Civil:

- a. ( ) solteiro
- b. ( ) casado
- c. ( ) desquitado / divorciado / separado
- d. ( ) viúvo
- e. ( ) união estável
- f. ( ) outro: \_\_\_\_\_

4 – Escolaridade:

- a. ( ) Ensino fundamental completo
- b. ( ) Ensino médio completo
- c. ( ) Ensino superior completo
- d. ( ) Pós-graduação – Especialização completo
- e. ( ) Mestrado completo
- f. ( ) Doutorado completo

5 – Há quanto tempo você ocupa cargos de gerência ?

- a. ( ) de 1 a 5 anos
- b. ( ) de 6 a 10 anos
- c. ( ) de 11 a 15 anos
- d. ( ) de 16 a 20 anos
- e. ( ) mais de 20 anos

6 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a. ( ) menos de 1 ano
- b. ( ) de 1 a 5 anos
- c. ( ) de 6 a 10 anos
- d. ( ) de 11 a 15 anos
- e. ( ) de 16 a 20 anos
- f. ( ) mais de 20 anos

7 – Cargo atual:

\_\_\_\_\_

8 – Há quanto tempo você atua neste cargo nesta empresa?

- a. ( ) menos de 1 ano
- b. ( ) de 1 a 5 anos
- c. ( ) de 6 a 10 anos
- d. ( ) de 11 a 15 anos
- e. ( ) de 16 a 20 anos
- f. ( ) mais de 20 anos

9 – Como gestor, quantos colaboradores estão subordinados a você ? \_\_\_\_\_



10 - Quantos funcionários aproximadamente trabalham na organização no presente momento ? \_\_\_\_\_

11 –Qual sua remuneração anual média ( incluindo bônus e premiações) ?

- a.( ) até R\$240mil ( 20k)
- b.( ) de R\$241mil a R\$360mil (30k)
- c.( ) de R\$361mil a R\$480mil (40k)
- d.( ) de R\$481mil a R\$600mil (50k)
- e.( ) de R\$601mil a R\$960mil (80k)
- f.( ) de R\$961mil a R\$1,2milhões (100k)
- g.( ) Acima de R\$1,2milhões ( >100k)

#### ROTEIRO DE PERGUNTAS

*“Não existe resposta certa ou errada, o importante é a reflexão que a pergunta te propicia”*

#### **1ª Parte – Contextualização**

##### - Pessoal

- Como você se apresentaria?
- O que é importante para você, quais seus maiores valores?
- Quais suas maiores qualidades e pontos a melhorar?

##### - Profissional

- Como é seu dia típico de trabalho?
- Na sua opinião, quais são as características da área de TI?
- Quais são os desafios e oportunidades da área de TI?

#### **2ª PARTE -Avaliação das dimensões**

##### Visão compartilhada

- Você considera importante alinhar sua visão e seus objetivos com seus subordinados? Se sim, como é realizado?
- Em geral, seus funcionários são comprometidos a perseguir a visão e objetivos definidos por você? Como gestor da área de TI, como procura mantê-los motivados e comprometidos?

##### Exemplo de confiança

- O que você considera essencial para estabelecer um relacionamento de confiança com seus funcionários?
- De que maneira você acha que seus funcionários lhe enxergam?
- O exemplo do líder influencia nas atitudes e resultados dos liderados? Por que?

##### Estímulo à ação

- Quais são as dificuldades para um gestor delegar atividades?
- E quais são os principais benefícios obtidos pelo gestor ao delegar atividades?
- Quais maneiras você considera serem mais indicadas para reconhecer os esforços e resultados dos funcionários?

##### Aprendizado contínuo

- O que é ser um gestor de pessoas?
- Como você busca aprimorar seu papel como gestor?
- Como executivo de TI, como você incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários?

##### Comunicação assertiva

- Quais os desafios para uma comunicação efetiva com seus subordinados ?
- Em que situações você faz uso da prática de *feedback*? Como é feita?

#### **3ª Parte – Liderança e TI**

- Para você, o que é liderança?
- Quais são as características essenciais de um líder para a área de TI?
- Que conselhos você daria para quem deseja seguir carreira como gestor de TI?