

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Fabio Kleber Pazini

fabio.pazini@gmail.com

Mestrando em Administração - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Gerente de Riscos – HSBC Bnak Brasil

Fabio Mello Fagundes

contato@fabiofagundes.com

Mestre em Administração – Universidade Positivo (UP)

Professor – Faculdades Opet

Especialista em Riscos – HSBC Bank Brasil

RESUMO

A tecnologia da informação auxilia diversas áreas das empresas, tais como processos operacionais, gerenciais e estratégicos. Portanto, a qualidade é algo fundamental. Faz-se necessário que os recursos estejam disponíveis. Analisando os principais recursos, que são os recursos humanos, torna-se essencial criar um bom ambiente, propiciando profissionais motivados e bem liderados. Esse estudo busca analisar aspectos de motivação e liderança em gestores e subordinados, na área de tecnologia da informação, com perfis totalmente diferentes, e descobrir quais são os fatores que realmente fazem a diferença para uma equipe obter o sucesso.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Gestão da Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

Information Technology assists many companies' areas, such as operation, management and strategic process. Therefore, quality is fundamental. It's important that resources are available. By analyzing the main resources, that they are human resources, creating a good environment, propitiating motivated and well-led professionals becomes essential. This study aims to analyze motivation and leadership aspects in managers and subordinates in information technology area, those with totally different profiles, and to discover which factors really make the difference for a team to get success.

Key-words: Motivation; Leadership; Management of the Information Technology.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Tecnologia da Informação é algo ao qual se deve ter bastante

atenção, pois a informática presta serviço a diversas áreas das empresas e muitas vezes é o sustentáculo de diferentes níveis organizacionais: operacional, gerencial e estratégico. Partindo dessa necessidade de qualidade optou-se por fazer um estudo sobre a qualidade da gestão na área de tecnologia, porém com um enfoque em fatores como motivação e liderança, pois em muitas empresas não há uma atenção especial sobre esses aspectos. Partindo de um retrato da situação atual que em muitas empresas não se preocupam em motivar e em ter bons líderes esse trabalho busca por meio de uma pesquisa de campo descobrir os fatores vistos pelos entrevistados como importantes para o sucesso de uma organização, nos fatores motivação e liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Motta (2004), a Teoria Clássica de Administração compreende os teóricos que viam que o importante era aperfeiçoar os sistemas de trabalho, elaborando os sistemas mais eficientes e racionais possíveis. Nesta época acreditava-se que sistemas perfeitos, bem-ajustados e eficientes trariam por si só os bons resultados esperados. A burocracia era vista como uma estrutura destinada a promover a racionalização da atividade humana, por meio do seguimento de regras bem-elaboradas que conduziriam necessariamente ao atingimento das metas e dos objetivos almejados. Pouco a pouco, porém, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto a sempre um grau de incerteza associado à gestão de pessoas. O conceito que se tinha do ser humano e da ação humana foi ficando complexo. Os estudiosos das organizações foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humana e começou-se a perceber os limites da regra e do controle burocrático como formas de regulamentação social, com isso surgiu a Escola de Relações Humanas.

2.1 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação para Spector (2002), trata a motivação em uma visão muito mais psicológica do que em uma visão administrativa, é “um estado interior que

induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”. Daft (2005), a motivação dos funcionários afeta a produtividade, e parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação em direção à realização das metas organizacionais.

2.1.1 ABORDAGENS

Segundo Daft (2005) existem quatro abordagens sobre motivação:

Abordagem Tradicional: Baseia-se na administração científica de Frederick W. Taylor, onde o mais importante é a análise sistêmica do trabalho, ou seja, quanto mais se consegue produzir.

Abordagem das Relações Humanas: Nasce o conceito de *homem social*, onde decide-se estudar os trabalhadores como pessoas, onde a maior preocupação estava com as necessidades sociais.

Abordagem dos Recursos Humanos: Essa abordagem tenta avaliar o ser humano como um todo, diferentemente das abordagens anteriores que tentavam motivar através de recompensa.

Abordagem Contemporânea: Composta de três teorias: *Teorias do Conteúdo* baseada nas necessidades básicas humanas, teoria de processos baseia-se em processos de pensamento que influenciam o comportamento e a *teoria do reforço* que é baseada em ensinar ao funcionário os comportamentos desejados no trabalho.

2.1.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem diversas teorias motivacionais, abaixo são descritos as principais conforme Spector (2003):

Teoria da Necessidade: Abraham Maslow desenvolveu uma teoria onde a motivação é baseada em necessidades humanas, seguindo uma hierarquia de necessidades.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW



FONTE: Adaptado de SILVA (2004).

Teoria ERC (Clayton Alderfer): Ao invés de cinco itens nessa teoria são apenas três (Existência, Relacionamento e Crescimento) sem uma ordem de precedência. O que existe é o inter-relacionamento entre esses três fatores.

Teoria dos Dois Fatores / motivação-higiene (Frederick Herzberg): Essa teoria é baseada em fatores conhecidos como higiênicos, que nada mais são do que fatores que influenciam o nível de satisfação, como: (1) Condições de trabalho; (2) Pagamento e segurança; (3) Políticas de empresa; (4) Supervisores; (5) Relacionamentos; (6) Interpessoais.

Teoria das Necessidades (David McClelland): Essa teoria descreve necessidades que são adquiridas ao decorrer da vida do indivíduo. São elas:

- Necessidade de Realização (Desafio);
- Necessidade de Afiliação (Relacionamento);
- Necessidade de Poder (Influência).

Teoria da Equidade: A teoria da equidade é baseada no fato das pessoas serem motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações. Trata da análise de justiça do indivíduo.

2.2 LIDERANÇA

As discussões sobre o tema remetem-nos a avaliar tipos de poder e autoridade, características de líderes e liderados, inter-relações sociais, necessidade de alcançar objetivos organizacionais e conjuntos de competências indispensáveis ao seu exercício, as atribuições de poderes e responsabilidades e as funções de líderes. Contudo, podemos atribuir à liderança a capacidade de influenciar o comportamento alheio, podendo identificar aspectos positivos ou negativos.

Etimologicamente, liderar significa conduzir, até que ponto o líder conduz os acontecimentos e é capaz de reverter o seu curso (LACOMBE, 2003, p. 146). A liderança é tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Antes deste período, as obras que tratavam este assunto eram principalmente teorias filosóficas ou sugestões com poucos dados para sustentar suas argumentações. Filósofos como Platão, em sua obra “A República”, e Confúcio, em seu “Rei Sábio”, já demonstravam preocupação com este tema, ao falar dos líderes políticos, tanto no oriente como no ocidente. Com o passar dos anos, a pesquisa e a literatura sobre a liderança organizacional evoluiu, de uma abordagem que descrevia traços e características pessoais de líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional, descrevendo o que os líderes eficazes deveriam fazer e alcançando abordagens situacionais, nas quais são propostos estilos de liderança mais flexíveis.

Embora este tema tenha evoluído, várias abordagens têm um escopo restrito. Nelas, a preocupação está em explicar o comportamento dos líderes e seus liderados ou a personalidade dos grandes líderes, considerando que estes já nascem líderes, ao invés de examinar o papel dos líderes em um contexto maior na organização e sua influência em termos do tratamento da mudança ambiental (BOWDITCH, 1992).

Para Bergamini (1997), na maioria das definições de liderança, existem dois pontos em comum. Primeiro, a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, que envolve duas ou mais pessoas. Segundo, um processo de influência intencional por parte do líder sobre seus liderados.

Segundo Bowditch (2006), a liderança pode ser considerada como um processo de influência de uma pessoa sobre um indivíduo ou grupo, para o atingimento de metas. Os conceitos de liderança estão sempre ligados a questões de autoridade e

poder. Este por sua vez apresenta diversos tipos, por fontes diferentes e situações distintas. Em sua pesquisa, Bowditch (2006) identificou que não há um estilo de liderança mais eficaz que os outros, cada situação ou condição ambiental exige um modelo de liderança, para que ela seja eficaz e os objetivos sejam atingidos.

A liderança para Drucker (1999) “é um relacionamento de influência de: pensamentos, crenças e comportamentos; visão, valores, e responsabilidades compartilhados; não é um cargo”.

Robbins (2002) argumenta que novas linhas de pesquisa vêm sendo realizadas sobre o tema da liderança, voltando suas atenções para identificar e diferenciar líderes transacionais, transformacionais e visionários. Os líderes transacionais onde a maioria das teorias são fundamentadas (modelo de Fiedler, a teoria da meta e do caminho), procuram orientar e motivar os liderados em direção às metas propostas, negociam a troca de recompensas, apenas intervêm quando necessário, abdicam da tomada de decisão. Enquanto os líderes transformacionais buscam o respeito e a confiança dos liderados, apresentando uma visão e o sentido da missão, promovem a racionalidade e inteligência, tratando as pessoas individualmente e expressando os objetivos de forma simples. Os líderes visionários por sua vez buscam uma visão de futuro atraente para a organização, com o intuito de melhoria. Por meio da autoridade procuram influenciar o pensamento e a atitude das pessoas, tomam decisões baseadas em valores e investem em inovações e no capital humano.

2.2.1 PODER E AUTORIDADE

Como as definições de poder e da autoridade são indispensáveis no entendimento da liderança, avaliar como elas podem ser definidas e categorizadas auxilia na compreensão das teorias e tipos de liderança aqui propostos. Uma distinção básica entre poder e autoridade é apresentada por Hall que cita a definição apresentada por Weber:

O poder envolve a força ou a coerção e não seria um fator importante como processo interno das organizações, [...]”. “A autoridade, por outro lado é uma forma de poder que não implica força. Ao contrário, envolve uma suspensão do julgamento por parte dos que se submetem a ela. As diretrizes ou ordens são seguidas porque se acredita que devam ser seguidas. Weber (apud HALL, 2004, p 106).

Os líderes influenciam pessoas com base no poder. Weber (apud LACOMBE;

HEILBORN, 2008, p. 347) coloca que este poder poderia ser definido de duas maneiras: (1) poder é a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo com que aconteça aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos ou oposições; (2) como sendo capacidade de influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos. Para Weber, a autoridade é a probabilidade de que uma ordem ou comando específico seja obedecido. Weber sugeriu três motivos que levariam essa probabilidade a ser positiva: tradição, carisma e burocracia.

Lacombe e Heilborn (2003) distinguem três tipos de poder: legítimo, referente e do saber, que podem ser utilizados pelas pessoas:

- (i) O poder legítimo, geralmente é conferido pela posição que a pessoa possui. Este poder quase sempre é complementado por dois outros poderes para seu exercício: de recompensa ou punição;
- (ii) O poder referente advém do respeito e afeição que os indivíduos têm por uma pessoa, em função das suas qualidades pessoais e personalidade; e
- (iii) O poder do saber esta relacionado às informações que a pessoa possui. Seja por experiência ou conhecimentos técnicos, a retenção da informação é uma forma das pessoas permanecerem com este tipo de poder.

Hall (2004) apresenta uma tipologia com seis tipos de poderes, baseada nas pesquisas de vários autores, que promovem um entendimento de como o poder funciona:

- (i) autoridade racional-legal – está fundamentada na crença dos direitos dos superiores sobre os subordinados. A maioria das relações de poder nas organizações trabalha com este tipo de autoridade;
- (ii) autoridade carismática – o poder é obtido por um indivíduo devido às suas características pessoais, concedido pela devoção de parte das pessoas;
- (iii) autoridade tradicional – modelo das monarquias, respaldado na crença da ordem tradicional já estabelecida;
- (iv) autoridade por meio da avaliação – quando um indivíduo possui a autoridade de avaliar alguém e esta avaliação é importante para as pessoas avaliadas, esta condição lhe da autoridade;
- (v) autoridade pela dominação – quando o detentor do poder impõe o consenso, na existência da oposição à sua autoridade;
- (vi) autoridade pela influência – as pessoas aceitam a autoridade do indivíduo

detentor do poder de modo consciente ou inconsciente, legitimando esta autoridade.

Segundo Maximiano (2006), a autoridade pode ser dividida em 5 tipos específicos, baseados de maneiras diferentes na autoridade:

- autoridade tradicional – costumes;
- autoridade carismática – pessoa;
- autoridade formal – organização;
- autoridade técnica – perícia;
- política – relações pessoais.

A influência também é um fator importante na compreensão das relações entre liderança, poder e autoridade. É por meio dela que as transações interpessoais são realizadas. É o modo intencional de modificar o comportamento de outras pessoas.

2.2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

A abordagem escolhida para este trabalho para definição dos estilos de liderança está embasada em uma proposta utilizada em estudos que pretendem estabelecer a relação da liderança com outras variáveis. A escolha dos tipos de liderança em autocrático e democrático, para avaliação nas EPP, segue a linha mestre das tipologias defendidas por alguns autores. Podem-se verificar semelhanças entre as teorias, caracterizações dos estilos de liderança, principalmente no que se refere às descrições apresentadas pelos autores.

Romani e Dazzi (2002), baseados em estudos anteriores iniciados ao final da década de 30, descreveram três modos tradicionais pelos quais os líderes tomavam suas decisões, produzindo efeitos sobre a satisfação dos liderados e sobre os índices de produtividade. Estes estilos de liderança são:

- (i) líder autocrático – tem o poder absoluto e apropria-se das iniciativas dos liderados. Mantém a liderança centralizada, egocêntrica, concentrando todos os privilégios em suas mãos. Todas as tarefas e diretrizes são determinadas por ele. Seu papel é descrito como dominador da situação e os liderados de total submissão;
- (ii) líder democrático ou consultivo - é considerado como membro do grupo, não se posiciona de maneira superior, interação é a sua maior característica.

Influência as pessoas por sugestão. Seu papel é de inspiração para os liderados, obtendo assim a colaboração de todos e unidade do grupo.

- (iii) Líder liberal - tem participação mínima nas decisões do grupo, apresenta alternativas variadas. Abstém-se de elogiar ou criticar as pessoas ou as coisas, delega a divisão de tarefas para que seja decidida pelo grupo.

Romani e Dazzi (2002), mostram que os estilos gerenciais poderiam ser classificados de quatro formas, quanto à autoridade do líder e a participação dos liderados:

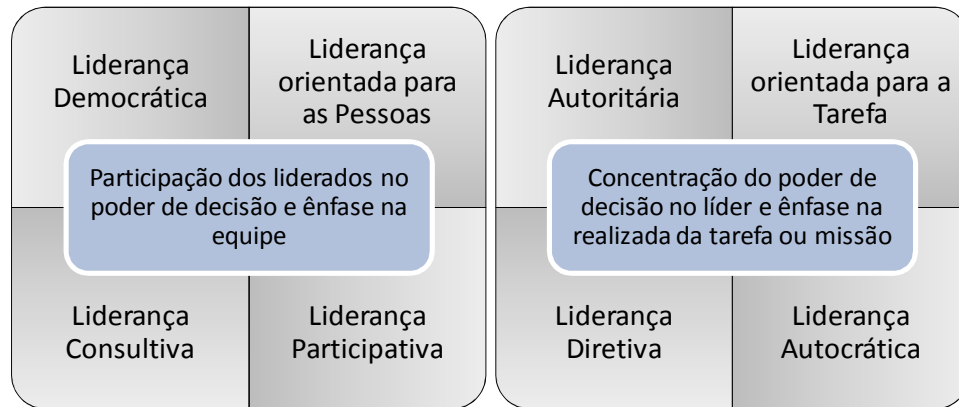
- (i) autoritário rígido – caracterizado por seu estilo impositivo, controlador, enfatizando as punições e recompensas ocasionais;
- (ii) autoritário benevolente – é um dominador paternalista, as decisões são descentralizadas, mas baseadas em rotinas já estabelecidas;
- (iii) participativo deliberativo – permite em certo grau que as decisões possam ser tomadas pelos liderados com a supervisão de um superior, com base em um grau de confiança;
- (iv) participativo grupal – é o estilo mais democrático, a participação do grupo prevalece nas realizações dos objetivos e a confiança nos subordinados é total.

Conforme Maximiano (2006), podemos classificar liderança em dois estilos básicos, quanto à relação dos líderes e os liderados: (1) **autocracia ou liderança autoritária**: o dirigente impõe ao grupo suas decisões. O grupo faz aquilo que o dirigente quer. O poder de decisão está localizado no dirigente. O líder se preocupa mais com a tarefa. Dá ênfase no desempenho das pessoas e cumprimento das metas. Define responsabilidades individuais e tarefas específicas. Mantém distância da sua equipe; (2) **democracia ou liderança consultiva**: as decisões são tomadas de comum acordo entre o dirigente e o grupo. O resultado é o consenso das duas partes. O poder de decisão está localizado no grupo. Desenvolve as pessoas para a capacidade de trabalho em grupo. Enfatiza as relações humanas, dedicando boa parte do seu tempo com orientação. Proporciona as pessoas sob sua liderança, que aceitem responsabilidades e tomem iniciativas para resolver problemas. é amigável.

Na Figura 5 podemos relacionar os estilos de liderança propostos por Maximiano (2006) e as várias denominações que eles podem assumir, mas mantendo o mesmo significado. Enquanto a liderança democrática, conhecida também como consultiva ou

participativa é voltada para pessoas e os liderados possuem poder e participação na decisão, a liderança autoritária, conhecida também como diretiva ou autocrática é voltada para as tarefas e as decisões são centralizadas no líder.

Figura 5 - Nomes e características dos estilos das lideranças



Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 294-295).

Liderança, segundo Lacombe (2008), também pode ser situacional, pela qual um indivíduo exerce influência sobre outras pessoas, em determinado momento, para atingir um objetivo. Para ele, os líderes devem ser agentes de mudanças. A sua necessidade fica muito mais evidente em ambientes instáveis.

Uma teoria situacional que abrange diversos aspectos da liderança foi proposta por Robert House (apud WAGNER; HOLLEMBERCK, 2002) fundamentada no fato que a função do líder é motivar os liderados para alcançar os seus objetivos, sendo estes compatíveis com os objetivos da organização. Esta teoria, conhecida como caminho-objetivo, deriva da forma que os líderes devem auxiliar seus liderados a encontrar os melhores caminhos para alcançar suas metas e objetivos. Segundo esta teoria, são quatro os estilos de comportamento para os líderes:

- (i) liderança diretiva: realizada pelo líder autoritário, ele fornece exatamente a direção específica aos seus liderados, contudo eles não participam das decisões;
- (ii) liderança apoiadora: o líder, nesta situação, é amistoso e acessível, preocupa-se com os liderados de forma genuína;
- (iii) liderança participativa: nesta forma de liderança o líder é responsável pelas decisões, mas os liderados participam e opinam a respeito delas;
- (iv) liderança orientada para a conquista: as tarefas estabelecidas pelo líder são

desafiadoras e ele demonstra confiança na conquista delas pelos liderados.

Para Maximiano (2006), não existe um estilo único e ideal de liderança, válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. Eles serão mais apropriados de acordo com o ambiente e os subordinados.

Segundo Fielder (apud ROBBINS, 2002), após uma longa pesquisa com mais de 1.200 grupos, existem duas orientações de liderança. Líder orientado para as relações humanas, dentro de uma abordagem não diretiva e participativa. E o líder orientado para a tarefa, dentro de uma abordagem diretiva e controladora.

A liderança orientada para pessoas é favorecida quando o poder da posição do líder e as relações entre ele e os liderados não são maiores ou melhores, nem piores ou menores (MAXIMIANO, 2006).

A liderança orientada para a tarefa será mais indicada quando: (1) o ambiente externo for certo e programável de um lado, e incerto e complexo de outro; (2) quando no ambiente interno existem membros com pouca expectativa de participar das decisões; (3) a predisposição da personalidade dos subordinados tenderem para baixa necessidade de independência.

A relação entre líder e liderado pode ser influenciado por diversos fatores e não se pode afirmar que qualquer estilo ou característica do líder garantam resultados superiores. Contudo, estilos de liderança mais democráticos obtêm maior sucesso (DORIA; PEREIRA; SILVA, 2006).

Pitcher (apud MINTZBERG, QUINN 2001), apresentou outra forma de diferenciar estilos de liderança, que a autora denominou como “estilos de gerência” em três distintos estereótipos quanto a forma que as empresas eram dirigidas, denominando estas pessoas como TecnoCratas, Artesões e Artistas. A identificação de cada um destes estereótipos está associado aos modelos de comportamento que os líderes apresentam na condução das organizações conforme figura 6.

Segundo a classificação de Pitcher (apud MINTZBERG, QUINN 2001), podem ser associados os seguintes comportamentos aos estilos de gerência:

- (i) os TecnoCratas são reconhecidos pela sua maneira metódica de ser, sempre baseiam suas decisões em números ou gráficos. Buscam apresentar comportamentos padrões compatíveis com seus concorrentes ou pares, geralmente são sérios e conservadores;

- (ii) os Artistas seriam o oposto dos TecnoCratas, eles são corajosos e ousados, não possuem limitações para seus planos, muitas vezes podem ser classificados como pessoas menos sérias e podem ser imprevisíveis, muitas das suas decisões não estão completamente fundamentadas em informações concretas;
- (iii) os Artesões podem ser classificados como um meio termo entre os estilos anteriores, são pessoas confiáveis e seu planejamento está fundamentado na continuidade da organização. Podem ser descritos como responsáveis e sensatos.

Figura 6 - Estereótipos Gerenciais.

O ARTISTA	O ARTESÃO	O TECNOCRATA
Ousado	Responsável	Conservador
Corajoso	Sensato	Metódico
Estimulante	Humano	Austero
Volátil	Direto	Controlado
Intuitivo	Mente aberta	Cerebral
Empreendedor	Realista	Analítico
Inspirador	Confiável	Determinado
Imaginativo	Razoável	Meticuloso
Imprevisível	Honesto	Intenso
Engraçado	Amigável	Sério

Fonte: Adaptado Mintzberg e Quinn (2001, p. 210).

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem como objetivo fazer uma análise de como se encontra a motivação e liderança dos profissionais da área de tecnologia da Informação em empresas na região de Curitiba. A metodologia escolhida foi qualitativa, por meio de entrevista semi-estruturada. A elegibilidade dos entrevistados deu-se da seguinte forma: (1) Colaboradores de empresas privadas e empresas públicas; (2) Colaboradores com pouco tempo de experiência e outros com bastante tempo de experiência; (3) Colaboradores com pouco tempo na mesma empresa e outros com bastante tempo na mesma empresa; (4) Colaboradores em cargos de chefia / direção com uma quantidade considerável de subordinados bem como colaboradores de nível técnico / operacional também.

Com essa mescla de perfis espera-se obter uma pesquisa mais abrangente focando a TI de forma mais completa, obtendo por meio das entrevistas diferentes visões sobre motivação, liderança e também aspectos pessoais / psicológicos dos profissionais de TI. Para os profissionais entrevistados que possuem cargo de chefia, a abordagem é mais voltada aos aspectos de motivação e liderança dele em reação a sua equipe, não impedindo que ele enfoque nesses tópicos de forma genérica. Para os profissionais entrevistados que possuem cargo técnico / operacional, a abordagem é mais voltada aos aspectos de motivação e liderança que ele vê do superior imediato / empresa, e o que ele acredita que seja importante para se obter um bom clima organizacional.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conclusão Entrevista nº 01

Entrevista com um profissional de TI que exerce cargo de chefia e possui cerca de 150 subordinados entre diretos e indiretos; sua empresa é do setor público. Entrevista realizada em Janeiro/2006.

Este profissional possui uma característica de companheirismo com seus subordinados, dando liberdade de tomada de decisão. O seu estilo de comando é centralizador, ou seja, todas as decisões finais necessariamente têm que passar pelo seu aval.

Conclusão Entrevista nº 02

Entrevista com um Profissional de TI que exerce cargo de chefia e possui cerca de 50 subordinados entre diretos e indiretos; sua empresa é do setor público. Entrevista feita em Dezembro/2005.

Temos aqui uma outra profissional que começou na área técnica e passou a gerenciar uma equipe, ou seja, de executadora de produtos e/ou projetos, ela passou a pensar esses produtos e/ou projetos. Tem como perfil facilitar a comunicação com os seus colaboradores e entende que para uma equipe trabalhar motivada tem que haver confiança entre líder e subordinado.

Conclusão Entrevista nº 03

Entrevista com um Profissional de TI que exerce cargo técnico; sua empresa presta serviço a empresas públicas e privadas. Entrevista feita em Janeiro/2006.

Este profissional aponta como principais fatores de motivação, a estabilidade no emprego, a política de cargos e salários, a rotina de treinamentos e a quantidade de projetos a serem implantados. Em termos de liderança está satisfeito, pois segundo o mesmo existe um ótimo relacionamento do líder com os seus colaboradores. O que não se pode deixar de registrar como informação de suma importância é a citação do nosso entrevistado informando que o seu líder como vem da área técnica ainda tem muita dificuldade em administrar pessoas, fato que está sendo amenizado pela conclusão de um curso superior.

Conclusão Entrevista nº 04

Entrevista com um Profissional de TI que tem uma longa carreira em TI que exerce cargo Consultor em uma empresa que fabrica papel. Entrevista feita em Janeiro/2006.

O entrevistado acredita que a área de Recursos Humanos é o coração da empresa, pois a política de cargos e salários, os treinamentos determinam a qualidade da empresa. Outros fatores determinantes que foram citados pelo funcionário se manter motivado são o ambiente de trabalho e o perfil que o líder de uma equipe possui. Segundo o mesmo, se quem possui o cargo de chefia não sabe definir metas, determinar prazos e não conhece o negócio que está gerenciando, fica difícil a obtenção de sucesso e concretização das metas pré-estabelecidas.

Conclusão Entrevista nº 05

Entrevista com um profissional de TI que possui o cargo de Analista de Sistemas. A sua empresa é uma multinacional do setor privado. Entrevista feita em Janeiro/2006.

A visão deste profissional é bem radical em relação a seguir regras e/ou normas pré-estabelecidas. Possui uma enorme vontade de estar sempre mudando. Conforme o seu conceito, um líder não pode ser apenas um seguidor de regras, deve utilizar antes de mais nada o bom senso motivando sempre a equipe mantendo um ambiente de

cordialidade.

Conclusão Entrevista nº 06

Entrevista com um profissional de TI que possui o cargo de Gerente de Projetos e que está na área de informática há mais de 20 anos. O entrevistado em questão trabalha como terceiro numa empresa multinacional comandando um projeto de outsourcing. Entrevista feita em Janeiro/2006.

Conforme este profissional de TI, um verdadeiro líder deve ter a confiança de seus pares para obter o maior resultado possível, ou seja, atingir as metas pré-estabelecidas. Para isso é necessário delegar tarefas, permitir que todas as idéias e/ou sugestões sejam ouvidas e em comum acordo executá-las ou não. Nenhuma decisão deve ser tomada de forma autoritária, pois dessa forma pode-se atingir os objetivos traçados uma, duas vezes, mas na seqüência perde-se o controle e a motivação deixa de existir.

Conclusão Entrevista nº 07

Entrevista com uma profissional de TI que possui o cargo de Analista de Programas e que está na área de informática há 07 anos e se formou há 01 ano. Atualmente está trabalhando numa multinacional. Entrevista feita em Janeiro/2006.

A entrevistada acredita na cobrança produtiva, onde a pessoa evolui com as críticas. Também foi ressaltado o trabalho em equipe, os prazos pré-estabelecidos para entrega de projetos, a filosofia de treinamento e o perfil para a tarefa/função que se está exercendo como principais características para se manter sempre motivada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização das entrevistas com profissionais da área da Tecnologia da Informação com os mais variados perfis, foi possível catalogar comportamentos/ações que foram citados pelos entrevistados como essenciais para um ambiente de trabalho com um grupo bem motivado e bem liderado. Os principais foram: (1) a flexibilidade em relação às regras pré-estabelecidas pela organização; (2) liberdade de criação sem

fuga do escopo proposto; (3) o respaldo na tomada de decisão; (4) a política de cargos e salários; (5) a frequência de treinamentos e o ambiente de trabalho.

Mas, dois fatores chamaram a atenção: (1) o “profissional tem que gostar do que faz”, se tornando uma tarefa árdua para o gestor liderar pessoas que não gostam do que fazem; (2) o líder mesmo podendo evoluir com treinamentos, cursos e palestras, se possuir um perfil de liderança vai atingir as suas metas e conseguir unir o grupo em torno dos objetivos traçados por ele com uma facilidade muito maior.

Por fim, motivação e a liderança são assuntos importantíssimos quando uma empresa espera obter crescimento de forma sustentável. Se a empresa quer crescer de forma consistente precisa que seu grupo esteja integrado e acima de tudo querendo buscar o resultado positivo para empresa. Isso ocorre quando os funcionários estão motivados e bem liderados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança**. São Paulo: ATLAS, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

DORIA, Ricardo J.; PEREIRA, Heitor J.; SILVA, Wesley V. Relações entre a liderança e orientação para a estratégia e conhecimento. Dissertação de Mestrado, PUCPR. Curitiba: 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: GUAZZELLI, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: PIONEIRA, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTTER, John P. **Lições de liderança para o próximo milênio**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração - princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral de Administração**. São Paulo: THOMSON, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia das Organizações**. São Paulo: SARAIVA, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

VIANNA, Marcio Aurélio Ferreira. **Motivação, Liderança e Lucro: o novo papel do líder**. São Paulo: Editora GENTE, 1999.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.