



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

VITOR ROZSA

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2015

VITOR ROZSA

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Engenharia de Projetos de Software, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Engenharia de Projetos de Software.

Orientadora: Prof.^a Juliane Viecili, Dra.

Florianópolis

2015

VITOR ROZSA

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Engenharia de Projetos de Software, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Engenharia de Projetos de Software.

_____, _____ de _____ de 20____.
Local dia mês ano

Prof.^a. Juliane Viecili, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.^a. Vera Rejane Niedersberg Schuhmacher, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A minha companheira e amiga Marta Deniszczwicz, pelo apoio e carinho.

A professora Juliane Viecili, pela orientação e direções.

Aos participantes da pesquisa e a UNISUL, por oferecer e manter um curso com tamanha qualidade, que é a EEPS.

RESUMO

Atualmente, o rápido cenário de mudanças e a alta competitividade exigem que as organizações busquem diferenciais para competir e se destacar no mercado, podendo ser um desses diferenciais o papel do líder e sua capacidade de liderança. No setor de Tecnologia de informação e comunicação (TIC), o líder surge de forma oportuna, pois trabalha como vetor de motivação e desenvolvimento do grupo, influenciando as pessoas a serem mais criativas, singulares, comunicativas, reflexivas, participativas e aptas a desenvolver mudanças. O presente estudo buscou identificar os perfis de liderança no setor de TIC de Florianópolis tendo em vista a caracterização dos comportamentos apresentados pelo líder na relação com os liderados, no processo de trabalho e para produção. Para isso, foi elaborado um questionário com o objetivo de caracterizar os comportamentos apresentados pelo líder e para ser respondido pelos seus liderados. Os resultados permitiram identificar que os líderes no setor de TIC de Florianópolis apresentam com frequência tanto comportamentos voltados para tarefa quanto para o relacionamento, e também tanto comportamentos situacionais quanto comportamentos voltados para produção. Isso revela uma tendência do líder a se adaptar de acordo com a situação e liderado, sendo um ponto positivo, pois impacta de forma benéfica no desenvolvimento dos liderados. Já a análise do fator produção revelou que o líder apresenta comportamentos que impactam diretamente e positivamente na geração dos resultados alcançados pelo time.

Palavras-chave: Liderança. Tecnologia da informação e comunicação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Nowadays, the context of rapid change and high competitiveness requires organizations to seek differential to compete and stand out in the market. One of those differentials may be in the role of leader and the leadership skills. In the Information and communications technology (ICT) sector, the leader emerges in a timely manner because it works as a vector of motivation and development of the group, influencing people to be more creative, natural, communicative, reflective, participatory and able to develop changes. This study sought to identify the leadership profiles in Florianopolis ICT sector in order to characterize the behavior displayed by the leader in the relationship with the led, the work process and towards production. For this purpose, a questionnaire was prepared to characterize the behavior presented by the leader and to be completed by their team. The results showed that leaders in Florianopolis ICT sector often show both behaviors towards task as to the relationship, and also both situational behaviors and behaviors towards production. This reveals a leader's tendency to adapt according to the situation and led, being a positive point, as it affects beneficially in the development of the led. The analysis of the production factor revealed that the leader has behaviors that affect directly and positively in the generation of the results achieved by the team.

Keywords: Leadership. Information and communications technology. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Situações de liderança da Teoria contingencial de Fiedler	27
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao sexo	42
Gráfico 2: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a faixa etária	43
Gráfico 3: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao tempo de atividade no setor	44
Gráfico 4: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a escolaridade	44
Gráfico 5: Distribuição dos profissionais do setor de TIC relação ao grupo profissional	45
Gráfico 6: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao tempo de serviço	46
Gráfico 7: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao porte da empresa em que trabalha	46
Gráfico 8: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a posição ocupada pelo líder avaliado	47
Gráfico 9: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator relacionamento	53
Gráfico 10: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator tarefa.....	54
Gráfico 11: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator situação	56
Gráfico 12: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator produção.....	57
Gráfico 13: Visão combinada dos fatores relacionamento, tarefa, situação e produção	59

LISTA DE SIGLAS

EAEG	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
EEPS	Especialização em Engenharia de Projetos de Software
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
TIC	Tecnologia da informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1. 1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	17
2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA	20
2.2.1 Teorias dos Traços	20
2.2.2 Teorias Comportamentais	22
2.2.3 Teorias Situacionais (Contingenciais)	26
2.2.4 Teorias Carismática, Transformacional e Transacional	30
2.3 LIDERANÇA E O SETOR DE TIC.....	35
3 MÉTODO	41
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2 REQUISITOS MÍNIMOS PARA PARTICIPAÇÃO	41
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	41
3.3.1 Características dos participantes	42
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	48
3.4.1 Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)	49
3.4.2 Questões para caracterização do comportamento do líder voltado para produção	49
3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS	50
3.6 PROCEDIMENTO DE ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS	51
4 RESULTADOS	52
4.1 FATOR RELACIONAMENTO.....	52
4.2 FATOR TAREFA.....	54
4.3 FATOR SITUAÇÃO	55

4.4 COMPORTAMENTOS VOLTADOS PARA PRODUÇÃO.....	57
4.5 CARACTERIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE LIDERAR EM TIC	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
6 REFERÊNCIAS.....	65
ANEXO 1 - Carta de Apresentação da pesquisa.....	70

1 INTRODUÇÃO

O rápido cenário de mudanças e a alta competitividade características no século XX exigem que as organizações busquem diferenciais para competir e se destacar no mercado, podendo ser um desses diferenciais o papel do líder e sua capacidade de liderança sobre a equipe de trabalho. A Era do Conhecimento evidencia a necessidade de ações criativas e inovadoras, em que a liderança como ferramenta estratégica, e o líder atuante através de suas competências, habilidades e atitudes, se tornam um diferencial competitivo tanto para o negócio quanto para as pessoas que compõe a organização (DUARTE; PAPA, 2011). Diante de um contexto de mudanças constantes e intensas, o líder surge de forma oportuna, pois trabalha como vetor de motivação e desenvolvimento do grupo, influenciando as pessoas a serem mais criativas, singulares, comunicativas, reflexivas, participativas e aptas a desenvolver mudanças (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

A liderança é um tema de grande importância em diversos setores da sociedade e possui impacto sobre as pessoas e seus resultados. A liderança está presente nos setores industrial, educacional e militar, e em movimentos sociais, e atua como aspecto crítico. Pelo líder se encontrar em posição de visibilidade, é capaz de influenciar o desempenho da equipe tanto de forma positiva quanto de forma negativa. Os líderes também representam a organização em que se encontram e servem como exemplo profissional para os liderados.

O setor de Tecnologia da informação e comunicação (TIC) possui o desafio de encontrar profissionais capacitados e interessados em liderar equipes. Apesar de não haver um modelo específico de profissional que atenda a todas as necessidades do mercado, algumas características exigidas para esse profissional são comumente encontradas na literatura. Habilidades de liderança, boa comunicação e trabalho em equipe são essenciais para os profissionais que desejam ingressar em posições de liderança. Mas, os profissionais que desenvolvem atividades de liderança em empresas de TIC apresentam tais características?

O setor de TIC cresce mundialmente, sendo os países emergentes a apresentarem os melhores desempenhos. O mercado de TIC brasileiro está na liderança, seguido de países como México, China e Índia, com uma taxa de crescimento de 11,6% para o biênio de 2014/2015 (BRASSCOM, 2014). Em Santa Catarina, a cidade de Florianópolis é a capital e segunda maior cidade do estado e está localizada no litoral central do estado. A cidade possui um forte setor de TIC, baseado na inovação tecnológica e interação com universidades (INOVA@SC, 2014). Atualmente, o setor de tecnologia é o que mais cresce e gera investimentos em Florianópolis (ACATE, 2014), sendo o TIC um de seus principais ramos.

O setor de TIC em Florianópolis está em constante desenvolvimento e oferece incentivos para o desenvolvimento tanto de novos profissionais quanto de novas empresas. Nas últimas décadas, Florianópolis sofreu intensa renovação de seu perfil econômico, contando atualmente com cerca de 600 empresas de *software*, *hardware* e serviços de tecnologia, e sendo considerada como polo tecnológico (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2014). Segundo consta no Portal da Prefeitura Municipal de Florianópolis (2014), a mudança vem sendo gerada a partir da década de 1960 e continua até este início de século XXI, através de criação de cursos especializados nas universidades da região, incubadoras para empresas de tecnologia e também da criação de parques tecnológicos como o Alpha, ACATE e Sapiens.

Diante de tal contexto, é possível perceber a necessidade de lideranças capacitadas que possam desenvolver a organização e motivar seus profissionais, e de trabalhos que evidenciem as contribuições que o desenvolvimento de lideranças podem ter sobre as empresas no setor de TIC de Florianópolis. Mesmo diante de diversos estudos preocupados em identificar os perfis de liderança nas organizações (como os de SILVA, 2009; CASTRO, 2007; SOUZA; SANTO, 2010; CARVALHO NETO et al., 2012; FERREIRA, 2011), poucos analisam de forma conjunta os aspectos caracterizadores do aspecto de liderar: comportamento do líder nas relações com os liderados, comportamento do líder na condução do processo de trabalho e comportamento do líder para a produção. Além de avaliar as características de liderança, vale destacar que a forma como o liderado percebe o desempenho de liderança de seu líder é requisito para

que a gestão de pessoas seja desenvolvida de forma adequada e satisfatória, caso pouco identificado em estudos na literatura, em especial em pesquisas no setor de TIC no Brasil. Sendo assim, se torna relevante responder à questão de pesquisa: **Quais são as características de liderança no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação de Florianópolis identificadas por profissionais da área?**

Responder a essa pergunta de pesquisa se justifica porque aborda três aspectos nucleares da definição de liderança, podendo fomentar estudos futuros e intervenções na capacitação e desenvolvimento de líderes ou equipes de trabalho; por abordar um tema pouco estudado, que é o caso da liderança no setor de TIC brasileiro, e por estar voltado para um setor em expansão no Brasil, principalmente na cidade de Florianópolis e regiões próximas.

1. 1 OBJETIVOS

Os objetivos do presente estudo estão divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Caracterizar as lideranças no setor de TIC identificadas por profissionais da área.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o comportamento apresentado pelos líderes nas relações com liderados no setor de TIC identificado por profissionais da área;
- b) Caracterizar o comportamento apresentado pelos líderes na condução do processo de trabalho no setor de TIC identificado por profissionais da área; e
- c) Caracterizar o comportamento apresentado pelos líderes para a produção no setor de TIC identificado por profissionais da área.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a apresentação e introdução da pesquisa acerca de perfis de lideranças em empresas de TIC, no segundo capítulo é realizada uma revisão de literatura sobre a definição do fenômeno liderança e algumas propostas teóricas sobre o estudo da liderança. Além disso, a atual percepção do perfil de liderança no setor de TIC é apresentada, bem como características necessárias para o exercício da liderança no setor.

Em seguida, no terceiro capítulo, como parte dos procedimentos metodológicos, é apresentado o tipo de pesquisa, o questionário utilizado na pesquisa, sua forma de aplicação e população de amostra, bem como os procedimentos de organização e tratamento das informações obtidas.

No quarto capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos. E no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A liderança como área de pesquisa é um tema relativamente recente, tendo sido iniciada a partir do século XX, e obteve avanços significativos a partir da segunda metade do mesmo século. Diversos estudos foram realizados nesse período, muitas vezes influenciados pelas correntes de pensamentos da época, e parte da evolução ocorreu a partir do surgimento de novas abordagens que tencionavam satisfazer as lacunas das teorias anteriores. Apesar do curto período de existência formal, o interesse na área continua a crescer e fornecer questões atraentes aos interessados (FRIEDRICH, 2009).

2.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

O tema liderança é de grande relevância em diversos setores da sociedade, pois além ser um fenômeno universal, possui grande impacto sobre as pessoas e seus resultados. A liderança está presente nos setores industrial, educacional e militar, e em movimentos sociais, atuando como um aspecto crítico, e por isso é um importante tema de estudo e pesquisa (BASS, B. M.; BASS, R., 2008). Os líderes, estando em uma posição de visibilidade, podem influenciar tanto de forma positiva quanto de forma negativa no desempenho da equipe, pois são eles quem definem o passo do trabalho, formulam o plano para alcançar os objetivos da equipe e servem de exemplo de profissional para os liderados (FRIEDRICH, 2009). Chiavenato (2003), destaca que a liderança é uma característica importante em todos os tipos de organizações, é necessário que o administrador conheça a natureza humana para que seja capaz de orientar e conduzir as pessoas, isto é, liderá-las.

Para alguns autores, a liderança envolve a transformação social do contexto de trabalho, de forma que o líder molda o significado das situações para obter determinados comportamentos dos liderados. Para Kotter (2001), liderar está diretamente relacionado com lidar com mudanças. Nesse contexto de mudanças, o papel do líder está em definir direções, através do desenvolvimento de uma visão do futuro com estratégias para alcançar esta visão; no alinhamento de pessoas, através da comunicação das novas

direções; e em manter as pessoas motivadas e inspiradas para que possam continuar movendo-se na direção certa - de mudanças. Já Smircich e Morgan (1982) indicam um papel proativo na liderança através da interpretação do cenário e construção social do contexto que, quando bem sucedida, limita as alternativas disponíveis dos envolvidos de tal forma que pode direcionar suas ações.

Para outros autores, a liderança ocorre através de um processo de influência interpessoal entre líder e liderados, na qual o líder como principal agente de influência é capaz de direcionar as pessoas de modo a atingirem os objetivos da organização. Yukl (2010) propõe que um aspecto comum identificado em diversas definições de liderança é que esta envolve um processo intencional de influência social, no qual um indivíduo utiliza sua influência com outras pessoas objetivando estruturar atividades e relações em um grupo ou organização. Bass B. M. e Bass R. (2009) definem liderança como o direcionamento de membros de um grupo para objetivos e caminhos específicos para alcançá-los, onde os líderes são agentes de mudança e são capazes de influenciar mais do que são influenciados pelos outros.

As definições de liderança são diversas e podem ocorrer sobre diferentes enfoques. A exemplo, Yukl (2010) cita alguns temas nos quais as definições de liderança giram em torno da liderança tida como um papel especializado. Mesmo que liderados exerçam determinadas funções de liderança e sem que lhes seja atribuído oficialmente um cargo de liderança, como por exemplo, o *scrum master* do *framework* de desenvolvimento de *software* SCRUM, ainda assim existe a figura formal do líder que recebe título de, por exemplo, líder, gerente ou supervisor, e é munido de poder e autoridade pela organização. Também, a liderança como um processo de influência compartilhada, que foca no estudo da liderança como um processo social ou padrões de relações e considera que todos os membros do grupo podem exibir determinados níveis de liderança. O tipo de processo de influência, que foca nos tipos de influência exercidas pelo líder e as reações provocadas nas partes envolvidas. O propósito das tentativas de influência, voltado para os propósitos das ações dos líderes, questionando se apenas as tentativas de influência com propósitos positivos são consideradas no processo de liderança. E por outro lado, algumas tentativas de influência do líder com propósitos

egoístas também podem prover resultados positivos. A influência baseada no processo racional ou emocional, que tenta verificar sobre quais aspectos, racionais ou emocionais, a liderança pode se focar para ser mais efetiva e obter melhores resultados do time. A liderança direta ou indireta, que trabalha com a noção de que liderança pode ter influência além dos liderados diretos (direta) e é capaz atingir outros níveis da organização e até mesmo afetar a cultura organizacional (indireta). E a distinção entre liderança e gerência, que foca na distinção entre o processo gerencial e de liderança, e se são processos que podem ou não ser apresentados pelo mesmo indivíduo.

Para Senge (1990a), ao discutir organizações que aprendem (característica comum às organizações de TIC) os líderes são responsáveis por planejar e construir as organizações nas quais as pessoas estão em contínuo desenvolvimento e são capazes de alcançar resultados mais significativos. Ou seja, os líderes adotam os papéis de projetista, que planeja e constrói a organização de acordo com a visão de futuro, professor, que auxilia as pessoas a entenderem a realidade de forma mais significativa, e regente, que deve servir em primeiro lugar e reger as pessoas e a missão da organização.

A partir da grande quantidade de definições sobre o conceito de liderança e da diversidade de aspectos envolvidos no liderar, nota-se que não há uma única definição ampla o suficiente para abranger todo o processo de liderança (MARQUIS; HUSTON, 1999). Higgs (2003) salienta que, com a vasta literatura, ainda há pouca concordância em qual caminho as pesquisas deveriam seguir para buscar o real conhecimento sobre como ocorre a liderança efetiva. De qualquer maneira, é possível perceber que a similaridade entre as definições está na afirmação da liderança como um processo de influência de uma pessoa sobre outras de um grupo e que essa influência ocorre através de comportamentos apresentados pela pessoa e as implicações para o grupo.

Mesmo com pouco mais de um século de existência formal de estudos, a liderança é um tema de grande interesse e recebeu diversas definições, de acordo com a visão de autores diversos e sobre diferentes enfoques, considerando a influência das correntes de pensamento vigentes em diferentes épocas. A partir disso, se faz necessário uma revisão

sobre a evolução dos estudos de liderança de forma a possibilitar uma melhor compreensão desse tema.

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

O fenômeno da liderança vem sendo estudado em diversos períodos pois varia de acordo com as condicionantes do período em que se insere. Os estudos modernos sobre liderança se distribuem através do século XX e início do século XXI, tendo surgido diversas abordagens e teorizações acerca do assunto, pois o tema de estudo – liderança - está fadado a receber influência das condicionantes dos macro-contextos políticos, social, econômico e cultural (CARVALHO NETO, 2010). Eventos como grande disputas armadas, novas formas de produção, mudanças de linhas de pensamento, instabilidade do mercado, diversidade na força de trabalho e no portfólio dos clientes, o processo de globalização e influência de diferentes culturas impactaram em maior ou menor grau nas abordagens ao estudo de liderança ao longo dos anos (CARVALHO NETO, 2010).

As teorias sobre liderança objetivam identificar e explicar a influência exercida pela liderança e a relação entre liderança e a eficácia organizacional. Uma revisão histórica sobre as teorias modernas de liderança pode ser realizada através das seguintes abordagens (HIGGS, 2003): as teorias dos traços, comportamentais e situacionais, e as teorias carismática, transformacional e transacional.

2.2.1 Teorias dos Traços

Os primeiros estudos modernos focaram-se nas características e traços de personalidade dos líderes, abordando a liderança com a premissa de que trata-se de uma capacidade inata ao indivíduo, com isso, buscando identificar um conjunto de qualidades que esse indivíduo, como ser superior, possui (FAIRHOLM, M. R.; FAIRHOLM, G. W., 2008). O conjunto desses primeiros estudos é denominado de Teorias dos Traços.

Esse modelo está baseado na premissa de que os líderes apresentam determinados traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados, e tenta

definir um conjunto desses traços com o intuito de identificar indivíduos propícios a liderança. Nessas teorias, assume-se que é possível encontrar e medir um número finito de traços de liderança através do estudo de grandes líderes (BERTOCCI, 2009). As pesquisas focaram-se em traços individuais, como características físicas, mentais e de personalidade, e qualidades únicas de comunicação nos líderes que os diferenciavam das pessoas comuns (FAIRHOLM, 2011).

Alguns estudos estavam focados em determinadas características do indivíduo, resultando em diferentes versões da teoria, em diferentes épocas. Algumas delas são (FAIRHOLM, 2011): a Teoria do Grande Homem, focada na noção de que os líderes possuem habilidades inatas para liderança. Foram realizadas pesquisas sobre grandes personalidades para identificar os motivos de suas habilidades em liderar outras pessoas; a Teoria da Comunicação, baseada na visão de que a liderança trata-se de uma dinâmica de comunicação, sendo esse um traço crítico de liderança; e a Liderança Carismática, podendo ser vista como a capacitação dos liderados, através dos efeitos do carisma do líder, para enfrentar tempos de mudanças ou crises na organização.

Diversos estudos seguindo esse modelo chegaram a conjuntos de traços que definem um líder, no entanto, muitas vezes o indivíduo apresentar tais traços não era um fator que determinava sua capacidade de liderar. Através das teorias dos traços é possível perceber que alguns traços específicos de personalidade realmente podem ser observados em diversas lideranças de sucesso, mas os traços exatos observados em um indivíduo podem não ser encontrados em outros (BERTOCCI, 2009). Além disso, os resultados das pesquisas são contraditórios por motivos como, uma lista de traços potencialmente importantes seria praticamente infinita, pois novos traços podem ser identificados em novos indivíduos e o aumento de uma lista com traços adicionais dificultaria a identificação de “reais” traços de liderança; resultados de testes de traços não são indicadores consistentes de uma liderança efetiva já que traços relevantes à liderança não atuam sozinhos, mas sim em conjunto; e a efetividade do líder depende em grande parte da situação, por exemplo, determinados comportamentos de um líder podem ser efetivos em um banco, porém não serem efetivos em um laboratório ou no meio militar (BERTOCCI, 2009).

Para Palestini (2009), as teorias dos traços por si só possuem um valor mais histórico do que prático, porém pesquisas recentes tem unido traços a outras habilidades de forma que, as últimas, viabilizam a capacidade de transformar traços em comportamento de liderança. Um indivíduo não se torna um líder apenas por possuir determinadas características, mas os traços que os líderes apresentam devem ser relevantes nas situações em que ele atua (NORTHOUSE, 2012). A teoria dos traços teve sua grande contribuição no fato de ter influenciado o início das pesquisas que abordam o comportamento e as situações de liderança.

A abordagem dos traços influencia o mundo dos negócios até nesse início de século XXI, principalmente no que tange a definição e triagem de lideranças em organizações. A abordagem dos traços sugere que as organizações irão trabalhar melhor se as pessoas em cargos gerenciais possuírem determinados perfis de liderança. As organizações podem definir as características ou traços que lhes são importantes para determinadas posições e utilizar ferramentas de avaliação para determinar se um indivíduo atende as suas necessidades (NORTHOUSE, 2012). Atualmente, não se afirma mais se determinado traço é herdado ou adquirido, sendo que o estudo dos traços continua a ser de interesse de pesquisas, especialmente para avaliação e desenvolvimento de líderes no mundo dos negócios e governo (GOETHALS; SORENSON; BURNS, 2004).

2.2.2 Teorias Comportamentais

Com a relativa falha das teorias dos traços em explicar a manifestação do fenômeno de liderança, houve outra abordagem nas pesquisas. Ao invés de perguntar quais são os traços que distinguem os líderes, a questão torna-se identificar quais os comportamentos que distinguem os líderes dos não-líderes. O pressuposto desloca-se de “possuir habilidades inatas de liderança” para “ser capaz de adquirir comportamentos de liderança” (DECKARD, 2009). Dessa forma, buscando-se então delinear a natureza específica da liderança e identificar os padrões comportamentais associados à liderança efetiva, tendo sido obtido maior sucesso no primeiro ponto (CHEMERS, 1997).

Um dos primeiros estudos realizados seguindo o modelo comportamental é o dos estilos de liderança, que teve por base diferentes grupos de comportamentos apresentados pelo líder e que revelou variações na produtividade, qualidade e comportamento do empregado no trabalho, resultados que também influenciaram pesquisas posteriores. Para Chiavenato (2003), a teoria comportamental mais conhecida foi desenvolvida por Lewin, Withe e Lippit que, através de experimentos em climas de liderança e seus impactos em grupos de trabalho, identificaram e delinearam três estilos de liderança: autoritário, liberal e democrático. Ainda segundo Chiavenato (2003), no estilo autoritário a ênfase está no líder. O líder centraliza o poder, impõe ordens, delega as tarefas e toma as decisões pelo grupo. Nos experimentos realizados, os liderados sob esse estilo apresentaram baixa satisfação em relação a situação mas maior quantidade de trabalho produzido. No estilo liberal a ênfase está nos liderados. O líder não tenta controlar o grupo e deixa toda a responsabilidade de decisões, divisão de tarefas e escolha de colegas para as atividades nas mãos do grupo. Os grupos sob esse estilo apresentaram baixa produtividade e baixa qualidade nos trabalhos, além de forte individualismo e pouco respeito pelo líder. E no estilo democrático, a ênfase está tanto no líder quanto nos liderados. Nesse estilo o líder orienta, conduz, aconselha, incentiva a participação democrática, ouve propostas e sugere alternativas nas soluções das tarefas. Sob esse estilo os grupos apresentaram uma produção equivalente à produção sob liderança autoritária, no entanto, com qualidade muito superior, além de um nítido sentido de responsabilidade, comprometimento pessoal, integração grupal e satisfação.

Voltadas para a liderança democrática e a participação democrática proporcionada por esse estilo são destacadas as pesquisas realizadas na Universidade de Michigan, também conhecidas como “The Michigan Studies” (VASU; DEBRA; GARSON, 1998). Durante esses estudos, pesquisas foram realizadas para tentar determinar o estilo de liderança mais efetivo baseado em duas dimensões comportamentais de liderança: orientação para o empregado (foco nas pessoas) e orientação para a produção (foco na tarefa). O primeiro enfatiza a relação interpessoal, preocupação com os interesses dos empregados e promove aceitação das diferenças individuais entre os empregados. Enquanto o segundo enfatiza os aspectos técnicos do trabalho, está focado no

cumprimento das tarefas e percebe os membros da equipe como meios para os fins. As pesquisas descobriram que, de maneira geral, uma supervisão baseada na orientação para o empregado gerava níveis mais altos de produtividade do que uma supervisão orientada para a produção (DECKARD, 2009).

Também merecedores de destaque foram os estudos realizados na Universidade do Estado de Ohio, conhecidos como “Ohio State Leadership Studies”, nos quais o foco estava em identificar dimensões independentes do comportamento de liderança (DECKARD, 2009). Utilizando um questionário que deveria ser respondido por liderados para descreverem seu superior imediato, dois fatores foram identificados como importantes dimensões gerais do comportamento de liderança: estrutura de consideração, relacionada especificamente a atitudes comportamentais de confiança e respeito no local de trabalho, como por exemplo, agir de maneira suportiva e amigável e demonstrar preocupação com o bem estar geral do empregado; e estrutura de iniciação, relacionada a comportamentos voltados para tarefas, como por exemplo, definição de papéis, direção do empregado para cumprimento de objetivos do grupo, atenção para padrões de performance no trabalho e *deadlines* de atividades (VASU; DEBRA; GARSON, 1998). Segundo Fernandes e Vaz (FERNANDES; LÓTFI, 2010), essas pesquisas acabaram revelando a importância da mensuração dos aspectos comportamentais do líder e, pela primeira vez, o comportamento dos líderes foi representado em dois eixos separados, estrutura de iniciação e estrutura de consideração, com quatro quadrantes, obtidos através da variação dos eixos entre “alto” e “baixo”, ao invés de um eixo contínuo.

Houveram diversos outros estudos sobre a abordagem comportamental e que forneceram contribuições importantes. Alguns desses estudos mais comumente encontrados na literatura são o de Likert, que em suas pesquisas propunha-se a descobrir o padrão geral dos gerentes de alta produção, em comparação com os padrões seguidos por outros gerentes, relatando que gerentes centrados no trabalho foram tidos como menos produtivos, enquanto gerentes voltados ao empregado foram tidos como mais eficientes (DECKARD, 2009); de MacGregor, com a Teoria X e Teoria Y, em que a primeira assume que sem a intervenção ativa do gerente as pessoas seriam passivas e

até mesmo resistentes as necessidades organizacionais, enquanto a segunda assume que o potencial motivacional para desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a prontidão para direcionar o comportamento para os objetivos da organização estão presentes nas pessoas, dependendo do gerente possibilitar o desenvolvimento dessas características nelas mesmas. Uma das contribuições da Teoria X e Teoria Y uma nova visão que o gerente pode utilizar tanto para ver o empregado quanto para ver a si mesmo (VON GLINOW; MCSHANE, 2013); Blake e Mouton, que através de seus trabalhos propuseram uma Grade Gerencial na qual é possível classificar os tipos de gerentes de acordo com seu nível de orientação nas dimensões no modelo (BOWERMAN; VAN WART, 2011). A grade está baseada na interligação de 3 atributos universais da organização: orientação para produção, orientação para pessoas e hierarquia, sendo que essa última uma consequência das relação do gerente com as duas primeiras. O foco estava em desenvolver o time, maximizando no gerente tanto a orientação para pessoas (relacionamento) quanto orientação para produção (tarefas). O modelo forneceu um excelente *framework* heurístico para treinamento, bem como um abrangente ideal de comportamento de gestão (BOWERMAN; VAN WART, 2011).

As teorias comportamentais apresentaram problemas semelhantes ao modelo da teoria dos traços, não considerando adequadamente a influência do contexto na definição do melhor estilo em determinada situação. Assim como as teorias dos traços, as teorias comportamentais estavam focadas no indivíduo e, de forma semelhante, não foi possível definir um conjunto claro e consistente de comportamentos que diferenciam um líder (DECKARD, 2009). Algumas das críticas a abordagem comportamental são: não considerar a influência do liderado no sentido, por exemplo, que um liderado experiente diminuiria os comportamentos do líder voltados para a tarefa e aumentaria os comportamentos voltados para relação; o modelo assume que o líder apresenta os mesmos comportamentos com todos os liderados, mesmo que algumas pesquisas indicassem que o líder exibe comportamentos diferentes com diferentes liderados; e muitos estudos verificaram uma baixa concordância entre os pontos de vista (percepção) de líder e liderados, levando a questão de qual ponto de vista deve ser considerado para medir a liderança (BERTOCCI, 2009).

Ainda assim, as teorias comportamentais deixaram contribuições significativas para a gestão das organizações. A abordagem comportamental chamou a atenção dos gestores para a importância de conhecer as motivações do comportamento humano, com o intuito de atuar de acordo para poder moldá-lo e modificá-lo em benefício das organizações (SÁ, 2011). Também, a visão da liderança como uma característica que pode ser adquirida, ao invés de herdada, abriu portas para o desenvolvimento da liderança nas organizações, em contraste com a aplicação de questionários para apenas classificar aqueles com aptidão para liderança daqueles que não a possuem.

2.2.3 Teorias Situacionais (Contingenciais)

As teorias contingenciais de liderança consideram que mesmo que um líder possua determinados traços e comportamentos, não quer dizer que ele será efetivo em todas as situações. Os modelos contingenciais propõem que a efetividade da liderança está em como é o gerente, como se comporta e qual a situação ou contexto no qual a liderança ocorre (JONES; GEORGE, 2008). Se torna objetivo primário dessas teorias fornecer um entendimento sobre qual é o melhor estilo de liderança de acordo com a situação encontrada (GOERTZEN, 2013).

Um dos primeiros pesquisadores a reconhecer que a liderança efetiva é dependente - ou contingente - das características do líder e da situação foi Fred E. Fiedler, que desenvolveu o modelo contingencial de liderança com o intuito de explicar porque um líder é mais efetivo em uma situação e ineficiente em outra (JONES; GEORGE, 2008). A teoria contingencial de Fiedler afirma que a efetividade da liderança está baseada em o estilo do líder estar de acordo com seu controle situacional. No modelo, o líder pode assumir dois estilos distintos e identificáveis através do questionário de *Least Preferred Coworker* (LPC), no qual as lideranças deveriam descrever, utilizando adjetivos positivos ou negativos, o colega que teria maiores dificuldades em trabalhar. Esse questionário aponta ou para um estilo de liderança orientado para tarefas, quando a tendência é utilizar adjetivos negativos, indicando que os líderes estão geralmente preocupados em atingir objetivos e metas; ou para um estilo de liderança orientado para

relação, quando a tendência é utilizar adjetivos positivos, em que tipicamente os líderes focam na qualidade de suas relações interpessoais (ZEHNDORFER, 2013). Para definir o controle situacional do líder, são consideradas três variáveis situacionais (GOERTZEN, 2013): as relações líder-membro, que refere-se a qualidade das relações entre líder e liderado; a estrutura da tarefa, que refere-se à clareza do trabalho a ser realizado e a quantidade de detalhes disponíveis para realização desse trabalho; e ao poder de posição, relacionado à autoridade formal do líder e poder para fornecer recompensas e aplicar punições. A partir da combinação das variáveis situacionais obtém-se oito tipos de situações de liderança, classificadas em pouco, moderada e muito favoráveis, como mostra a Figura 1. Fiedler (1971 apud GOERTZEN, 2013) indicou que líderes orientados para tarefa são mais efetivos em situações pouco ou muito favoráveis – ver situações I, II, III e VIII na Figura 1 - enquanto líderes orientados para relação são mais efetivos em situações moderadamente favoráveis – ver situações IV, V, VI e VII na Figura 1. Na prática, o modelo contingencial de Fiedler pode ser utilizado nas organizações para medir o desempenho de um grupo com base no estilo do líder e na situação, e auxiliar na escolha dos líderes mais adequados para cada grupo de trabalho.

Figura 1: Situações de liderança da Teoria contingencial de Fiedler



Fonte: Adaptado de Jones e George (2008)

Um modelo amplamente utilizado dentro das empresas é a Teoria da Liderança Situacional, de Paul Hersey e Ken Blanchard (VASU; DEBRA; GARSON, 1998; FRANCO, 2008; VON GLINOW; MCSHANE, 2013). A teoria da liderança situacional

propõe que a efetividade do estilo de liderança adotado será alcançada se ele estiver de acordo com as características relacionadas a tarefa, como habilidade, educação e experiência, e a maturidade psicológica do liderado, como disposição, autoestima e motivação (AYMAN; ADAMS, 2012). A teoria afirma que o comportamento do líder é condicionado pelo contexto, e que não há um único estilo adequado à todas as situações. Ainda, entende que a liderança efetiva depende do líder agir com um determinado conjunto de comportamentos orientados ao relacionamento e tarefa e de acordo com as demandas da situação (VON GLINOW; MCSHANE, 2013). A partir disso, é possível perceber que a teoria guarda certa semelhança em relação a estrutura de iniciação e consideração da abordagem comportamental, no entanto, adiciona a variável situacional à equação.

Nesse modelo, a maior determinante para o comportamento adotado pelo líder é a prontidão do liderado (VON GLINOW; MCSHANE, 2013). Conforme Hersey e Blanchard (1986, apud TADEUCCI, 2011), a prontidão trata-se da disposição e habilidade que os integrantes de um grupo demonstram ao realizar determinada atividade. O modelo situacional relata os seguintes estilos de acordo com a prontidão do liderado (AYMAN; ADAMS, 2012): **Venda**, quando o liderado está disposto mas incapaz o comportamento deve ser tanto orientado para tarefa quanto para relação; **Comando**, quando o liderado está indisposto e incapaz o comportamento deve ser pouco orientado para relação e mais voltado para tarefa; **Participação**, quando o liderado está indisposto mas é capaz o comportamento deve ser pouco orientado para tarefa e mais voltado para relação; **Delegação**, quando o liderado está disposto e é capaz o comportamento deve ser tanto pouco orientado para tarefa quanto para relação. Sendo assim, de acordo com o modelo, o líder deve identificar as necessidades e capacidades de cada liderado e definir o tratamento, ou comportamentos, mais adequados para maximizar seu desenvolvimento e resultados para a organização.

Apesar da teoria da liderança situacional usufruir de grande popularidade, há diversas críticas relacionadas ao modelo. Algumas das principais críticas são a carência de estudos empíricos que fomentem a validade da teoria; não considerar importantes fatores demográficos que influenciam na relação entre líder e liderado, como por

exemplo, o gênero e a idade; e uma visão da liderança como um processo unidirecional de influência, como algo que o líder faz para os liderados cumprirem suas tarefas pelos seus esforços (GOERTZEN, 2013).

Baseado na teoria da expectativa, Robert House propôs a teoria do Caminho-Objetivo (*Path-Goal*), que foi projetada para identificar como líderes podem motivar seus liderados para resolver determinadas tarefas e alcançar seus resultados (GOERTZEN, 2013). De acordo com a teoria, o líder deve motivar os liderados a cumprir os objetivos tornando claro os caminhos para atingir performance e metas e remover os obstáculos que possam impedir a realização dos objetivos esperados (HOUSE, 1996, *apud* ZEHENDORFER, 2013). Nesse contexto, o líder deve motivar o liderado apresentando determinados tipos de comportamentos.

Na teoria do Caminho-Objetivo, o comportamento do líder é contingente a situação e a natureza do liderado. O modelo identifica originalmente quatro categorias gerais de comportamentos do líder para motivar os liderados de acordo com a situação, que são (JONES; GEORGE, 2008):

- Diretivos - com comportamentos voltados à tarefa, incluindo, por exemplo, estabelecimento de metas, atribuição de tarefas e auxílio na resolução de tarefas. Podendo ser utilizado de forma positiva com liderados com dificuldades para concluir as tarefas, e de forma negativa com liderados que pensam independentemente e trabalham melhor sozinhos;
- Apoio - comportamentos que expressem preocupação com os liderados e procurem atender aos interesses do liderado. Aconselháveis para liderados sob altos níveis de estresse;
- Participativos - permitir a participação dos liderados na decisão de questões que os afetem. Tal comportamento pode ser efetivo quando o apoio do liderado em determinada decisão é necessário;
- Orientados para a realização - motivar os liderados a ter um desempenho de mais alto nível, acreditando nas capacidades dos liderados, estabelecendo objetivos desafiadores e esperando que sejam cumpridos. Podem aumentar a motivação de

liderados altamente capazes que ficam desmotivados com poucos desafios. No entanto, podem desmotivar liderados que já estão em seus limites.

As pesquisas com base na teoria do caminho-objetivo renderam resultados mistos, pois muitos estudos concordavam com parte ou todas as previsões da teoria, mas sem evidências consistentes (GOETHALS, SORENSON, BURNS, 2004). Por outro lado, a teoria pode ser vista como um importante desenvolvimento para as pesquisas que encorajou a evolução de novas conceituações em teorias de liderança (AYMAN; ADAMS, 2012). Segundo House (1996, *apud* AYMAN; ADAMS, 2012), foi a base para desenvolvimento de teorias carismáticas e de substitutos de liderança. Também, foi o primeiro modelo a especificar quatro categorias de comportamentos do líder com definições mais específicas e refinadas, e uma das primeiras teorias a explorar o impacto das características da tarefa e liderado na habilidade do líder de influenciar na satisfação e performance do liderado (GOERTZEN, 2013).

As teorias contingenciais e situacionais moveram o enfoque das características do líder para a influência que a situação e características dos liderados podem exercer no processo de liderança. As variáveis situacionais e liderados exercem uma influência no processo de liderança, de forma que foram conceituadas por Max Weber (1968, *apud* ZEHENDORFER, 2013) como fatores determinantes de sucesso para do líder carismático. Ainda, as teorias contingenciais e situacionais atentaram os pesquisadores para a complexidade do fenômeno de liderança e ajudaram a visualizar a liderança em um contexto social (GOETHALS, SORENSON, BURNS, 2004).

2.2.4 Teorias Carismática, Transformacional e Transacional

A “Nova Liderança” é o termo utilizado para descrever e categorizar um determinado conjunto de abordagens com temas comuns ou similares que introduziram uma mudança de paradigma na pesquisa em liderança, e forneceram novas compreensões sobre a natureza das práticas de liderança altamente efetiva. Entre os temas principais dessas abordagens estão o carisma, a visão e a transformação, bem como a distinção entre gerentes e líderes (HARTOG; KOOPMAN; MUIJEN, 1995) e,

embora houvessem diferenças indiscutíveis entre as abordagens, pareceram ser um aviso para uma nova forma de conceituar e pesquisar acerca da liderança (BRYMAN, 1999).

A liderança carismática é um modelo de liderança que aborda o impacto do comportamento do líder carismático nos liderados. Esse modelo surgiu a partir de pesquisas que identificaram na liderança carismática determinantes que provocam mudanças nos valores, objetivos, necessidades e aspirações de indivíduos (NADLER; TUSHMAN, 1995).

Nessa teoria, o comportamento do líder, marcado por suas características de personalidade, inspira, motiva e apoia os liderados a atingirem seus objetivos. O líder carismático possui habilidade natural para inspirar verdade, fé e confiança, e está seguro e confortável em agir de maneira autêntica, sendo muito difícil simular tais características por aqueles que não possuem o carisma natural, pois em situações de instabilidade o líder não seria capaz de manter seus comportamentos de liderança carismática (LEDLOW; COPPOLA, 2011). Nadler e Tushman (1995) descrevem três tipos de comportamentos principais que caracterizam o líder carismático: **Previsão**, envolvendo a criação de uma visão de futuro desejado que possa ser identificada pelas pessoas e gere excitação. Através da criação de uma visão o líder fornece uma forma de desenvolver comprometimento, um objetivo comum a ser perseguido e uma forma para as pessoas se sentirem bem sucedidas. O líder pode comunicar sua visão através de expectativas, comportamentos e atividades que simbolizem o quadro desejado; **Energização**, o líder assume o papel de energizador, ou motivador, e de ação entre os membros da organização. O líder expressa seu próprio interesse e energia pessoal, expressa confiança e habilidade para o êxito; **Capacitação**, em que há suporte psicológico, ou assistência emocional, da parte do líder para auxiliar os liderados diante de metas desafiadoras. Os líderes carismáticos demonstram empatia, expressam apoio, motivam demonstrando confiança na habilidade das pessoas e criam condições para que os liderados possam cumprir suas tarefas.

Além do impacto direto nos liderados, o líder carismático também pode fornecer vantagens em outras situações. Nas organizações, indivíduos com habilidades

carismáticas naturais e em posições de liderança podem alcançar ótimos resultados, como por exemplo, durante negociações entre setores em que cada lado possui pouco conhecimento sobre o outro, o líder carismático pode ser capaz de manter a amistosidade entre as partes até que a falta de familiaridade diminua. Por outro lado, também podem haver desvantagens, como o líder evitar conversas profissionais e ter suas ideias questionadas, ou os liderados acabarem sempre concordando com o líder, levando à estagnação, e nos piores casos, o líder carismático pode tender ao narcisismo e sentir-se superior às pessoas que não estão em seu círculo imediato de influência (LEDLOW; COPPOLA, 2011).

Outra teoria que também entra na categoria de Nova Liderança é a Liderança Transformacional, que envolve o carisma, visão e transformação. Baseado na publicação do livro intitulado “Leadership” de Burns, que introduziu o conceito de liderança transformadora, e na teoria de liderança carismática de House, de 1976, Bass e colegas desenvolveram o modelo de liderança transformacional e os meios para medi-la (BASS; RIGGIO, 2005). Os líderes transformacionais são carismáticos, possuem visão e estão dispostos a aceitar riscos (LEDLOW; COPPOLA, 2011). Eles não apenas lideram, mas também desenvolvem líderes. (DÍAZ-SÁENZ, 2011).

O líder transformacional inspira, motiva e estimula o liderado, serve de modelo ideal de profissional e fornece consideração individualizada, de forma que pode levar o liderado a obter níveis de performance que excedem suas próprias expectativas e a do líder. Segundo Bass (1990), a liderança transformacional ocorre quando o líder eleva o interesse do liderado, quando sensibiliza e gera aceitação dos propósitos e da missão do grupo, e quando instiga a olhar além de seu interesse próprio em benefício do grupo. O modelo descreve quatro componentes presentes no líder transformacional, que são (BASS; RIGGIO, 2005): **Influência Idealizada**, com que os líderes são admirados, respeitados e confiáveis, servindo de modelo para os liderados. Os liderados, por sua vez, se identificam com o líder e querem seguir seu modelo. Esse componente compreende o comportamento do líder e as atribuições que os liderados fazem ao líder. Os líderes fortes em influência idealizada estão dispostos a aceitar riscos e são consistentes em vez de arbitrários, demonstram altos padrões de ética e conduta moral;

Motivação Inspiracional, os líderes motivam e inspiram comprometimento fornecendo significado e desafios ao trabalho dos liderados. Também, envolvem os liderados na criação de visão de futuros atrativos, criam e comunicam expectativas claras, demonstram comprometimento com os objetivos e com a visão compartilhada; **Estimulação Intelectual**, os líderes estimulam a inovação e criatividade dos liderados questionando hipóteses, reformulando problemas e abordando situações antigas de novas maneiras. Os liderados são encorajados a experimentar suas ideias e novas abordagens, e não são criticados se houverem divergências entre suas ideias e a do líder; **Consideração Individualizada**, os líderes fornecem uma atenção especial às necessidades de conquista e crescimento de cada liderado, atuando como treinador ou mentor. A consideração individualizada ocorre quando novas oportunidades são criadas em conjunto com um clima suportivo, as interações com os liderados são personalizadas e a comunicação nos dois sentidos é encorajada.

Acompanhado do estilo transformacional está o estilo de liderança transacional. De forma geral, o líder transformacional enfatiza o que o liderado pode fazer pela organização, enquanto o líder transacional enfatiza o que a organização pode fazer pelo liderado (BASS, 1999). No entanto, para Bass (1985, apud LEDLOW; COPPOLA, 2011) há uma progressão linear da liderança transacional até a liderança transformacional. Dessa forma, um líder efetivo apresenta tanto o comportamento transformacional quanto transacional, de acordo com as circunstâncias da situação em que se encontra.

Bass (1990) define o estilo de liderança transacional como sendo composto por relações de troca, no qual o líder alcança seus objetivos fornecendo e cumprindo promessas de reconhecimento, aumentos de salário, e promoções para empregados com alta performance. Por outro lado, empregados que não se saem bem são penalizados. Bass descreve dois componentes para o modelo de liderança transacional, e o comportamento *Laize-Faire*, ou não-liderança, que são (BASS; RIGGIO, 2005): **Recompensa Contingente**, envolve a concordância do liderado em executar determinada tarefa com a promessa de recompensas, antes ou depois, em troca do cumprimento satisfatório do trabalho. Esse componente é um aspecto transacional se a recompensa for material, como um bônus, e torna-se um aspecto da liderança

transformacional caso a recompensa seja psicológica, como um elogio; **Gerência por Exceção**, trata-se de uma transação corretiva, exercida pelo líder, que pode ter caráter passivo ou ativo. Quando ativa, o líder monitora ativamente desvios no padrão, enganos e erros nas tarefas dos liderados, tomando a ação necessária caso venham a ocorrer. Quando passivo, implica no aguardo e percepção de ocorrências de desvios, erros e enganos, para só então tomar a ação necessária; **Laize-Faire**, esse comportamento trata-se do evitamento ou ausência da liderança. Como oposto do modelo transacional, não há transações. Necessariamente, decisões não são tomadas, tomada de ações são atrasadas, as responsabilidades do líder são ignoradas e a autoridade não é utilizada. Diante do exposto, é possível perceber que o modelo transacional trabalha sob a hipótese de que os trabalhadores são motivados por recompensas, e que o papel do líder é baseado na gestão da performance do liderado e, de acordo com os resultados, na aplicação ou não dessas recompensas.

Apesar de poderem apresentar resultados diferentes, os estilos transformacional e transacional de liderança possuem componentes complementares e necessários ao líder. Os gerentes que se comportam de forma transformacional geralmente são vistos por colegas como líderes mais satisfatórios e efetivos do que aqueles que se comportam de acordo com o modelo transacional. No entanto, em situações de rápidas mudanças e incertezas, nas quais há grande necessidade de flexibilidade, entusiasmo e inspiração, os líderes transformacionais serão os mais adequados, enquanto que, em situações de estabilidade de mercado, tecnologia e ambiente, os processos transacionais são os mais indicados (BASS, 1990). Apesar dos diferentes contextos em que cada estilo pode melhor ser aplicado, Bass (1985, apud ANTONAKIS; HOUSE, 2013) ainda argumenta que a liderança transacional é um pré-requisito para a liderança efetiva, pois é capaz de fornecer uma visão mais clara do trabalho que deve ser realizado, e propõe que a liderança transformacional é necessária para levar o processo além do mero cumprimento de metas, incrementando o significado e propósito do trabalho para os trabalhadores.

A Nova Liderança representou uma mudança de abordagem nos estudos da liderança, no entanto, também apresenta pontos positivos e negativos. A Nova Liderança

é criticada por estar focada excessivamente em líderes no topo das hierarquias, por ter pouco conteúdo sobre líderes informais, haver pouca análise situacional e por haver uma tendência dos autores enfatizar as façanhas dos líderes transformacionais. Por outro lado, o tema recebe suporte tanto de pesquisadores quanto autores de livros populares na área. A abordagem da Nova Liderança rompeu com diversos aspectos de fases anteriores, mas não as suplantou completamente, sendo vista como uma sinalização na mudança de ênfase da pesquisa em liderança (BRYMAN, 1999).

2.3 LIDERANÇA E O SETOR DE TIC

No setor de TIC, não há um modelo específico de profissional que atenda a todas as necessidades do mercado, muito menos para as posições de liderança, mesmo porque esse mercado é amplo e dinâmico. O que a literatura sugere são competências necessárias que definem um perfil flexível e capaz de lidar com as atividades e desafios no dia a dia de trabalho. Habilidades de liderança, boa comunicação e trabalho em equipe são requisitos para os profissionais que desejam preencher as posições de trabalho a nível de liderança (GAMBA, 2012). O desafio do setor está em encontrar profissionais interessados em liderar equipes, compartilhar seu *know-how*, desenvolver práticas colaborativas e influenciar as pessoas a se engajarem nos projetos a serem desenvolvidos (CHITAO, [20--]).

Em geral, as empresas do setor de TIC estão focadas em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), implicando na produção de inovações e em efeitos positivos na economia (ARAÚJO; SOUSA, 2014). A participação das empresas de TIC no total de investimento de P&D são significativos, sendo que, em 2008, do total das 1.350 maiores empresas de investimento global em P&D, 34% do investimento foi realizado apenas por empresas de TIC (NEPELSKI; STANCIK, 2011). Tal foco em P&D e o trabalho com a informação e conhecimento inerentes ao setor impacta no aumento da qualificação, dinamicidade e capacidade de inovação exigida do profissional que deseja ingressar nesse mercado de trabalho, bem como daquele que irá liderar equipes com essas características.

Uma vez empregado, muitas vezes a dúvida enfrentada pelos profissionais de tecnologia é optar entre a carreira gerencial ou por uma carreira técnica. Em grande parte dos casos, o teto de crescimento do profissional técnico é inferior ao do executivo. Nesse caso, uma solução para o profissional com perfil técnico é optar por empresas que forneçam a carreira em Y, em que o profissional pode optar por assumir cargos gerenciais ou se especializar em determinado setor. Através da carreira em Y tenta-se fornecer iguais chances de crescimento para ambos perfis, técnico e gerencial, de profissional (SALINAS, 2014).

Em geral é necessário que a empresa possua determinadas características para que possa oferecer um plano de carreira em Y de forma eficaz, entre elas, o porte da organização. Para o vice-presidente de desenvolvimento humano da HP, Antônio Salvador, "Em empresas pequenas e médias, não há como poupar os especialistas das funções gerenciais" (YURI, 2011). Dessa forma, pode haver a migração de um profissional técnico para a área gerencial, como forma de continuar seu crescimento dentro da organização.

Por consequência, pode-se criar o problema de obter líderes que apresentem lacunas importantes em suas habilidades de gestão. Muitas vezes o enfoque está nas habilidades teóricas e técnicas, e voltadas para a produção, deixando descoberta a parte do lidar com pessoas, ou seja, habilidades interpessoais do líder (CHITAO, [20--]).

Diante de tal contexto, é possível perceber a necessidade de lideranças capacitadas que possam desenvolver a organização e motivar seus profissionais em um contexto no qual o conhecimento é produto e processo do trabalho. São organizações em constantes modificações, seja pelo desenvolvimento tecnológico, seja pelo conhecimento gerado por esse desenvolvimento. Dessa forma, pensar as organizações de TIC como propõe Peter Senge (1990a) sobre as organizações que aprendem, parece ser uma possibilidade de discussão sobre a liderança nesse contexto.

Organização que aprende é o termo utilizado para denominar as organizações que desenvolvem sua capacidade de mudar e se adaptar continuamente. Nessas organizações, o destaque está na capacidade para aprendizagem dos indivíduos e a performance das organizações está atrelada a sua capacidade de promover essa

aprendizagem e de compartilhar seus conhecimentos. Para Senge (1990a), a performance não depende mais apenas da visão de executivos no topo da organização, mas sim de um pensamento integrativo, que permite visualizar o problema como um todo ao invés de apenas partes, e de atuação em todos os níveis ao invés de forma isolada.

São necessárias lideranças capazes e preparadas para que as organizações que aprendem possam crescer e se desenvolver. Nas organizações que aprendem, segundo Senge (1990b, p.340), os líderes,

são responsáveis por *construir organizações* onde as pessoas expandem de forma contínua suas capacidades de entender a complexidade, clarificar a visão, e melhorar os modelos mentais - isto é, eles são responsáveis pela aprendizagem.

A partir das novas responsabilidades atribuídas aos líderes, é possível perceber a mudança de um líder carismático e “heroico”, que leva a equipe adiante, para um líder capaz de inspirar a visão da organização e a aprendizagem, motivando os próprios indivíduos a se responsabilizarem pelos resultados.

Senge (1990a) descreve novos papéis atribuídos às lideranças nas organizações que aprendem, bem como habilidades necessárias para tornar possível uma organização em contínuo aprendizado e na qual as pessoas são capazes de criar os resultados desejados. Ao invés do líder heroico e carismático que “salva” a organização de crises, são atribuídos aos líderes os papéis de projetista, professor e regente, focados na construção e desenvolvimento da organização que aprende e as pessoas que a compõe.

Segundo Senge (1990a), sobre as organizações que aprendem, as lideranças podem assumir os seguintes papéis:

- **Projetista** - se refere ao desenvolvimento da organização a longo prazo e desenvolvimento contínuo das disciplinas de aprendizagem, que são: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em grupo. O líder deve eliminar ou mitigar problemas e carências antes mesmo que elas ocorram. Dessa forma, a crise é evitada ao invés de ser enfrentada. Ainda, o líder promove o progresso e sinergia entre as disciplinas de

aprendizagem, capacitando as pessoas para lidar de forma produtiva com os desafios enfrentados;

- Regente - deve servir em primeiro lugar e reger as pessoas e a missão da organização. O líder passa a perceber sua visão pessoal como parte de algo maior, o que aprofunda seu senso de responsabilidade pela visão. Ainda, Senge (1990a) relaciona o papel de regente com a Liderança Servidora, de Robert Greenleaf. Assim como o líder servidor, o regente compartilha seu poder, questiona os liderados sobre o que é mais importante a ser realizado no momento e auxilia as pessoas a se desenvolverem e a obterem o maior desempenho possível.
- Professor - o trabalho do líder se aproxima do trabalho de um treinador, guia ou facilitador, no sentido em que auxilia as pessoas a compreenderem a realidade de forma mais significativa. Para isso, ele deve ser capaz de fazer vir à tona os modelos mentais das pessoas, para que esses possam ser questionados quanto sua validade ou mesmo tornarem-se mais precisos. Além disso, também deve auxiliar as pessoas a enxergarem além das condições e eventos superficiais por trás dos problemas. Nesse contexto, Senge (1990a) identifica três níveis nos quais pode-se perceber a realidade: eventos, padrões de comportamento e estrutura sistêmica. O primeiro é o mais comum e trata da realidade a curto prazo, permitindo apenas a reatividade a eventos e ocorrências. O segundo é um pouco mais raro e identifica padrões em conjuntos de eventos, permitindo uma responsividade a mudanças de condições. E o último está focando em identificar e entender as causas dos padrões de comportamento, e apenas nesse nível é possível alterar os padrões de comportamento. O líder deve dar atenção a todos os três níveis, mas deve estar focado no pensamento sistêmico e ensinar as pessoas na organização a fazer o mesmo.

Para que os novos papéis de liderança sejam efetivos é necessária a presença de novas habilidades, tanto nos líderes quanto nos demais indivíduos da organização. Essas *disciplinas de aprendizagem* são compostas por princípios e práticas que podem fomentar o desenvolvimento da liderança, e são descritas a seguir (SENGE, 1990b):

- Domínio Pessoal - essa disciplina está relacionada ao contínuo crescimento pessoal e a aprendizagem. Através do domínio pessoal é possível obter uma visão mais clara do que é importante para o indivíduo e organização. A partir da criação de uma visão de futuro e sua relação com uma imagem nítida da realidade atual é gerada a denominada “tensão criativa”, capaz de expandir a aptidão das pessoas na tomada de decisões e em alcançar resultados mais próximos do idealizado;
- Modelos Mentais - refere-se aos pressupostos e formas de pensamentos mantidos pela organização. Os modelos mentais determinam como o mundo é compreendido e como as pessoas atuam sobre ele, e são capazes de aumentar o aprendizado ou até mesmo de retardá-lo. O problema com os modelos mentais ocorre quando os mesmos existem de forma inconsciente, o que pode provocar atitudes e tomadas de ações desapropriadas quando os mesmos estiverem fora de sincronismo com a realidade. Por isso o líder deve ser capaz de revelar, testar e auxiliar na melhoria desses modelos nas pessoas;
- Visão Compartilhada - a visão compartilhada é a compreensão compartilhada de objetivo e fornece coerência às atividades da organização. Através dessa disciplina, as pessoas possuem uma imagem similar da missão da empresa e estão comprometidas umas com as outras e com a visão da organização. A visão compartilhada não deve ser criada pelo líder, mas sim através da interação entre os indivíduos na organização. Assim, a essa visão energiza e atinge todos os níveis da organização, criando significado para o trabalho e uma identidade comum para as pessoas;
- Aprendizagem em Grupo - a aprendizagem em grupo é uma disciplina coletiva e refere-se ao time como unidade chave de aprendizado em uma organização que aprende. Essa disciplina está fundamentada no desenvolvimento da visão compartilhada e domínio pessoal. O aprendizado é obtido através do diálogo, do alinhamento de esforços na equipe e implica no desenvolvimento de sua capacidade em resolver problemas e obter resultados significativos;
- Pensamento Sistêmico - essa é a disciplina que complementa e integra todas as outras em um conjunto coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico

permite a visualização das partes como um todo, fornecendo uma compreensão mais profunda das situações e aumentando a capacidade das pessoas de atuar efetivamente sobre elas.

A matéria prima da organização que aprende são as pessoas e sua capacidade para o aprendizado. Através das disciplinas de aprendizagem e de seus novos papéis, os líderes são responsáveis por construir a organização que aprende e fomentar as disciplinas de aprendizagem para que todos membro da organização possam estar comprometidos uns com os outros e com a visão da organização, atingindo resultados significativos e mais próximos do planejado.

Pensando nas organizações de TIC, as habilidades técnicas de um líder certamente são necessárias, ainda mais para aqueles que lideram pessoas que atuam diretamente em atividades que exigem conhecimentos e habilidades do tipo técnico. No entanto, é interessante observar a ênfase que os líderes das organizações que aprendem tem no desenvolvimento humano e da organização. Além disso, devem ser capazes de gerar comprometimento, sinergia e responsabilidade pelos resultados por parte de cada indivíduo.

Nesse contexto, um dos desafios do setor de TIC está em encontrar ou desenvolver lideranças capazes e dispostas a compartilhar seu conhecimento, e o que acaba ocorrendo é a promoção de pessoas para posições de liderança por suas habilidades técnicas, podendo elas não estarem capacitadas para tal posição. Algumas organizações investem no planejamento de capacitações internas através de cursos e eventos, ou até mesmo financiando cursos em instituições de ensino, mas estas são raras. Sendo assim, de uma maneira geral, os líderes nas organizações de TIC tem o grande desafio de desenvolverem as pessoas e o aprendizado, ao mesmo tempo que desenvolvem suas próprias capacidades de liderança e aprendizado.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, essa pesquisa é classificada como pesquisa exploratória, pois tem a intenção de gerar familiaridade com o objeto de investigação de modo a contribuir em trabalhos futuros na pesquisa em liderança.

Possui uma abordagem quantitativa, pois busca mensurar comportamentos em valores para análise e inferência dos dados, sendo assim, classificada por seu objetivo como uma pesquisa descritiva, pois visa descrever o relacionamento entre determinadas variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, assume o tipo levantamento, realizado através da utilização da técnica *survey*, utilizando-se de um questionário para interrogar diretamente os indivíduos cujo comportamento deseja-se conhecer.

3.2 REQUISITOS MÍNIMOS PARA PARTICIPAÇÃO

Como requisito mínimo para participação na pesquisa, os respondentes deveriam atuar no setor de TIC e residirem e trabalharem em cidades da grande Florianópolis. Além disso, a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), utilizada no questionário de coleta de dados, também possui alguns requisitos mínimos que o participante deve atender para que sua participação seja válida, que são: escolaridade mínima de ensino fundamental; e que o participante devesse estar trabalhando há pelo menos seis meses com a chefia a ser avaliada.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa 41 profissionais de TIC da região da grande Florianópolis. Para o presente estudo julgou-se relevante englobar, além dos profissionais de TIC atuantes na cidade de Florianópolis, as cidades próximas de

Florianópolis, como São José, Biguaçu e Palhoça. Isso porque é de conhecimento geral que muitos profissionais atuantes no setor de TIC em Florianópolis são oriundos de cidades vizinhas, além de também haver empresas de TIC nessas cidades. Sendo assim, a inserção de profissionais dessas cidades pôde contribuir para a composição da amostra e o resultado final da pesquisa.

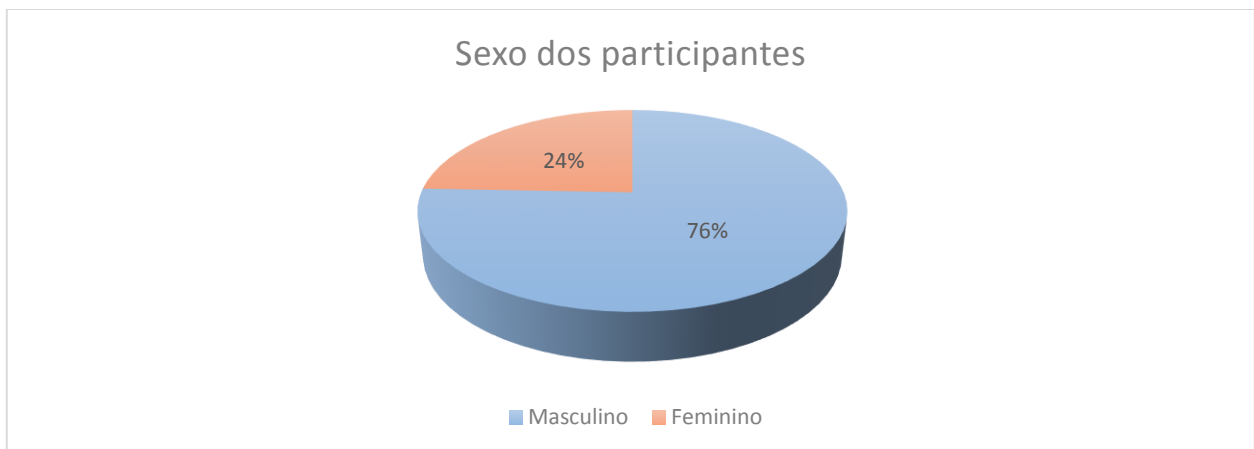
Vale destacar que em relação à participação na pesquisa foram obtidas 46 respostas das quais 5 foram removidas pois seus respondentes não atenderem aos requisitos mínimos necessários para participação.

3.3.1 Características dos participantes

A seguir é apresentada a distribuição dos participantes em relação a suas características por meio de análise descritiva. A partir das faixas com maior concentração de participantes, foi traçado o perfil médio dos liderados participantes da pesquisa.

No Gráfico 1 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao sexo. Podemos notar que o número de participantes do sexo feminino (24%) corresponde praticamente a $\frac{1}{3}$ em relação aos participantes do sexo masculino (76%).

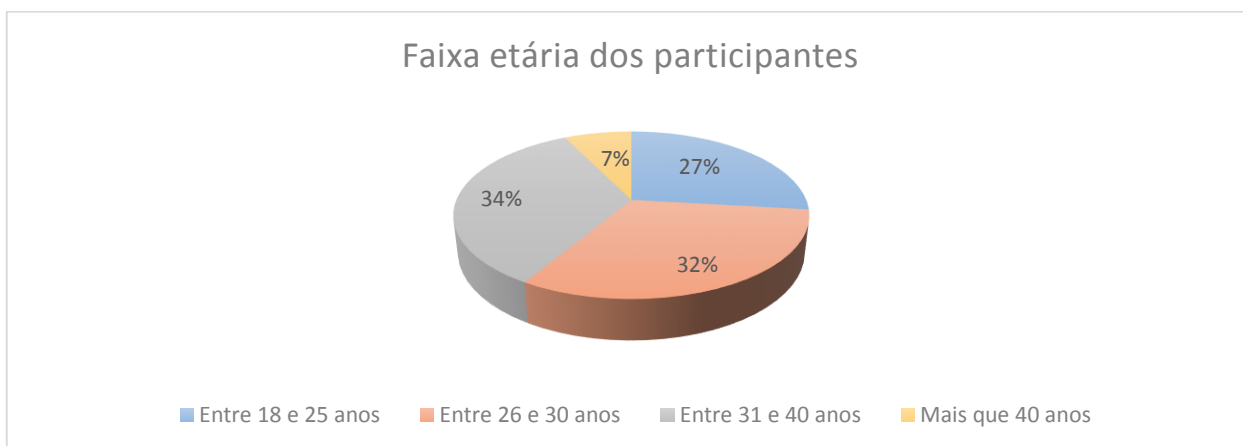
Gráfico 1: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao sexo



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Quanto à idade, no Gráfico 2 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a faixa etária. Houve uma distribuição igualitária entre as faixas de 18 e 25 anos, 26 e 30 anos, e 31 e 40 anos, com respectivamente 27%, 32% e 34% participante para cada faixa, havendo apenas 7% dos participantes na faixa de mais que 40 anos.

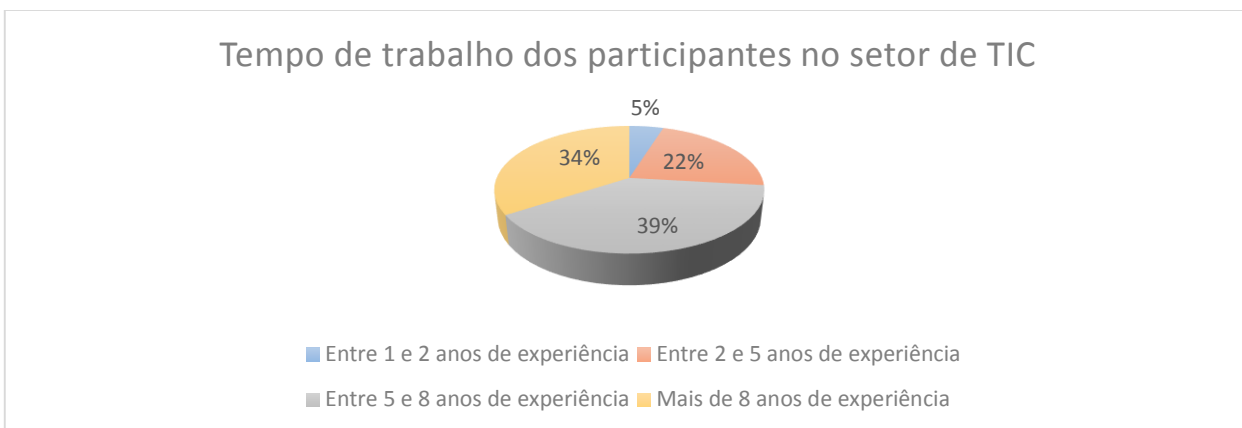
Gráfico 2: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a faixa etária



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No Gráfico 3 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao tempo de atividade no setor de TIC. A maioria dos participantes (39%) está na faixa intermediária de entre 5 e 8 anos de experiência. Seguido da faixa mais de 8 anos de experiência (34%), e a faixa entre 2 e 5 anos de experiência (22%). Por fim, apenas 5% dos participantes estão na faixa de entre 1 e 2 anos de experiência.

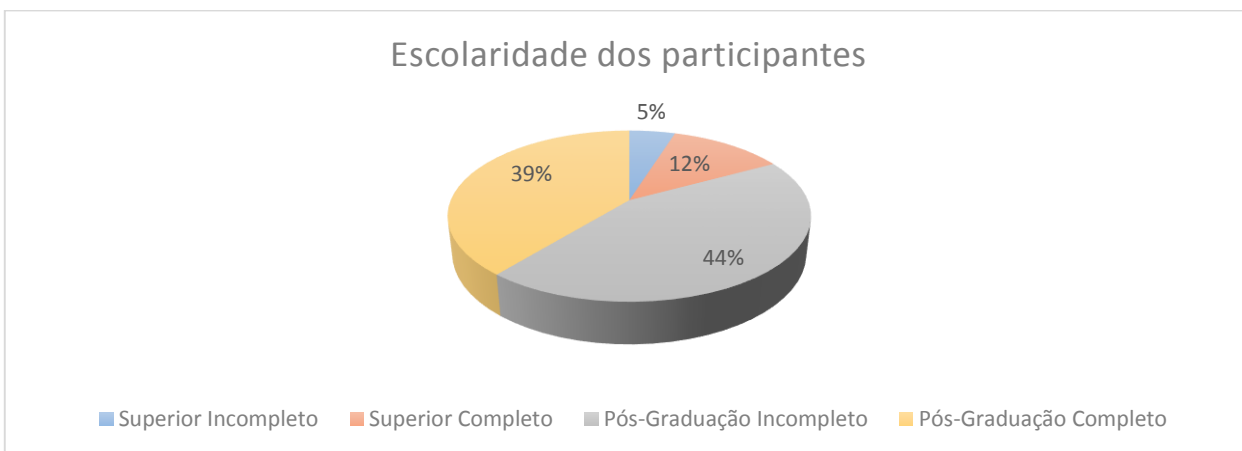
Gráfico 3: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao tempo de atividade no setor



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No Gráfico 4 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a escolaridade. A maioria dos participantes possui um curso de pós-graduação incompleto (44%), seguido daqueles que possuem um curso de pós-graduação completo (39%) e daqueles que possuem curso superior completo (12%). Por último, apenas 5% dos participantes possuem curso superior incompleto.

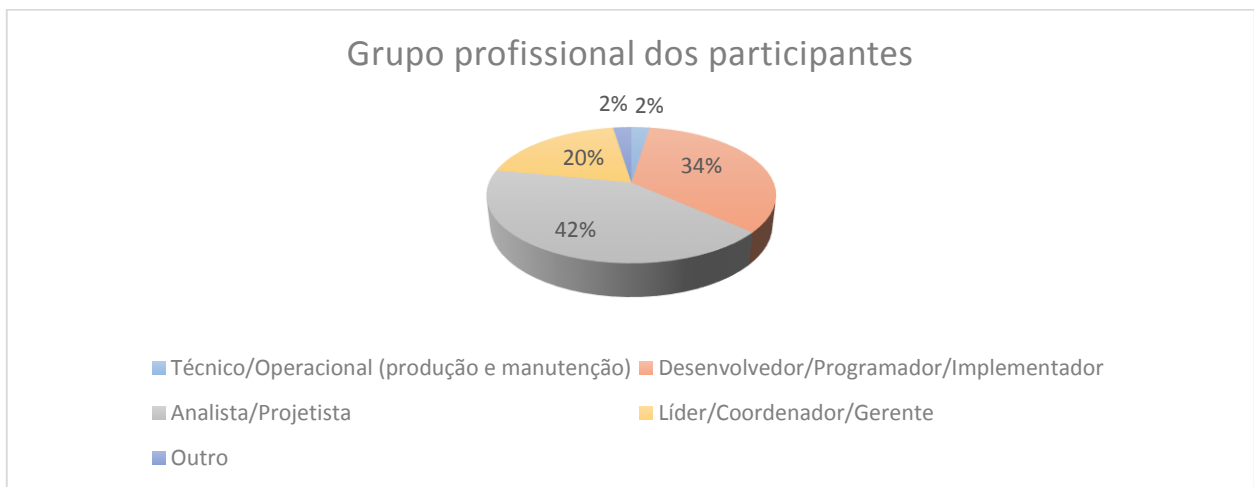
Gráfico 4: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a escolaridade



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No Gráfico 5 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao grupo profissional. A maioria dos participantes está ou nas posições de analista ou projetista (48%), seguido dos cargos de desenvolvedor, programador ou implementador (34%). Depois, 20% dos participantes possuem cargo de líder, coordenador ou gerente. Apenas 2% dos participantes possuem cargo de técnico ou operacional, e 2% responderam a opção “outro” para a questão do grupo profissional.

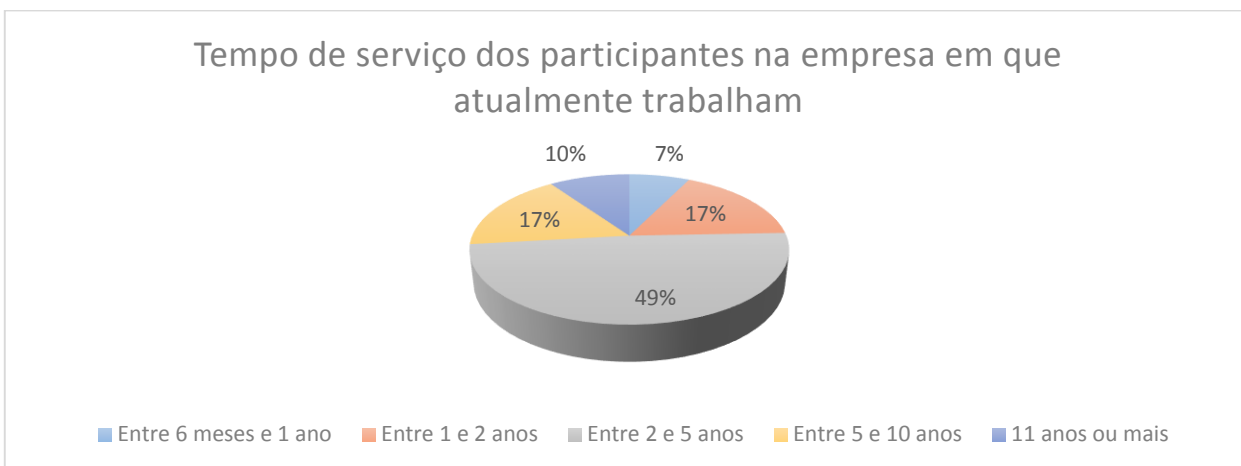
Gráfico 5: Distribuição dos profissionais do setor de TIC relação ao grupo profissional



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No Gráfico 6 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao tempo de serviço. A maioria dos participantes ficaram na faixa entre 2 e 5 anos (49%), seguido das faixas entre 1 e 2 anos (7%), entre 5 e 10 anos (7%), 11 anos ou mais (10%) e entre 6 meses e 1 ano (7%).

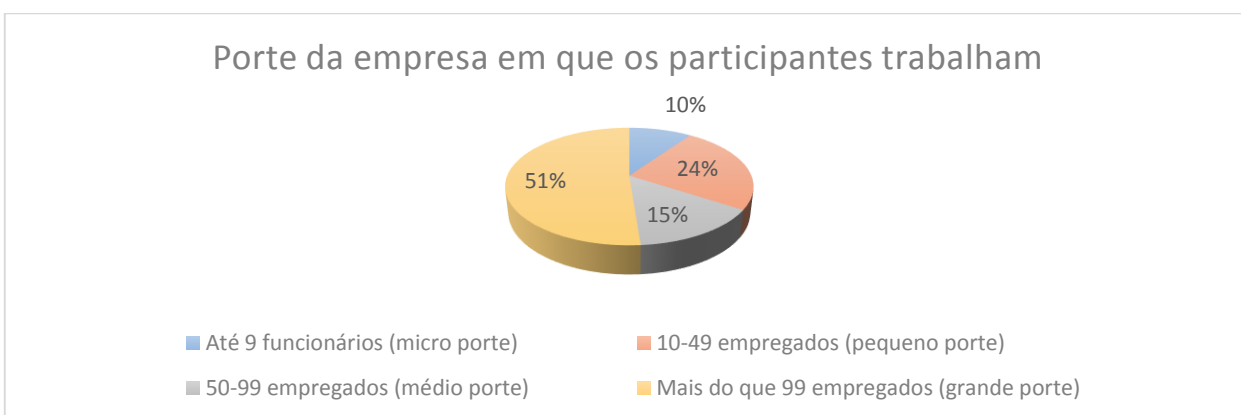
Gráfico 6: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No Gráfico 7 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao porte da empresa em que os participantes trabalham. A maioria (51%) trabalha em empresa de grande porte, seguido de empresas de pequeno porte (24%), de empresas de médio porte (15%) e microempresas (10%).

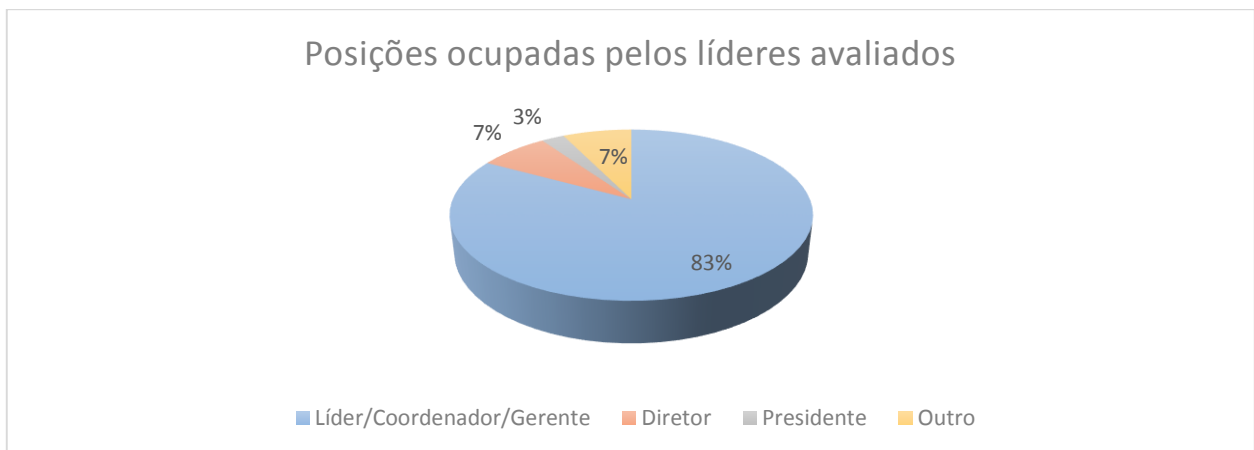
Gráfico 7: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação ao porte da empresa em que trabalha



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No Gráfico 8 é representada a distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a posição ocupada pelo líder avaliado. A grande maioria dos participantes (83%) possui sua liderança imediata nas posições de líder, coordenador ou gerente. Os demais participantes possuem suas lideranças imediatas ou na posição de diretor (7%) ou na posição de presidente (3%). Ainda, 7% da amostra marcou a opção “outro” para essa questão.

Gráfico 8: Distribuição dos profissionais do setor de TIC em relação a posição ocupada pelo líder avaliado



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Considerando um perfil médio dos participantes, é possível afirmar que a maioria é do sexo masculino (76%); tem entre 26 e 40 anos (66%); atua em Florianópolis (90%); atua no setor entre 5 e 8 anos (39%) ou há mais de 8 anos (34%); possui escolaridade de pós graduação incompleta (44%) ou pós graduação completa (39%); tem função profissional de desenvolvedor, programador ou implementador (34%), ou analista ou projetista (42%); está trabalhando na mesma empresa há pelo menos 2 anos e no máximo há 5 anos (49%); trabalha em empresa de grande porte (51%); e sua liderança direta tem função de formal de líder, coordenador ou gerente (83%).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento para coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado e organizado em três partes, contendo 9 itens para caracterização do participante, e mais 23 itens a serem graduados através de uma escala do tipo Likert para caracterização do tipo de liderança.

O *survey* utilizado neste trabalho é dividido nas seguintes partes:

- Primeira parte: Apresentação do questionário e 9 itens para caracterização do respondente;
- Segunda parte: Instruções para responder a esta parte do questionário e questões para caracterizar a percepção de liderados sobre o comportamento dos líderes na relação com os liderados e na condução do processo de trabalho, utilizando para isso o questionário da EAEG, contendo 19 itens (MELO, 2004);
- Terceira e última parte: questões para caracterizar o comportamento dos líderes voltados para a produção, contendo 4 itens desenvolvidos especificamente para este trabalho.

A escala de Likert exige que o participante assinale o seu grau de concordância para cada um dos itens apresentados, utilizando neste caso cinco níveis de gradação, que foram os seguintes:

1. Nunca age assim
2. Raramente age assim
3. Ocasionalmente age assim
4. Frequentemente age assim
5. Sempre age assim

A partir da elaboração do questionário, foi realizado um teste piloto do mesmo que ocorreu em uma amostra de três participantes, sendo todos eles profissionais de TIC, e resultou em pequenas correções na formulação das sentenças apresentadas na terceira parte do instrumento. O teste piloto também serviu para identificar se todos os objetivos propostos no trabalho estariam contemplados pelas questões e a facilidade de

interpretação dos itens no contexto em que este trabalho se aplica. Os resultados demonstraram que o questionário atende aos objetivos do trabalho.

3.4.1 Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

A EAEG tem por objetivo avaliar os estilos de liderança adotados pelos gerentes de uma organização. A EAEG foi construída e validada por MELO (2004), possuindo 19 itens que descrevem comportamentos apresentados pela liderança e que estão relacionados a três fatores amplamente identificados na literatura: relacionamento, tarefa e situação.

Na escala, o fator relacionamento condiz com comportamentos de apoio, orientação e facilitação ao liderado. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais. O fator tarefa está relacionado a comportamentos de estruturação do trabalho, cumprimento de padrões e normas, procedimentos e métodos e hierarquia. O líder está voltado para as atividades. O fator situacional da escala EAEG tem forte influência da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (MELO, 2004), e está relacionado à habilidade do gerente em variar seus comportamentos de acordo com as exigências do contexto em que está inserido. O líder é flexível para lidar com o liderado de acordo com sua capacidade e disposição para com o trabalho. Todos os itens da escala possuem sentido positivo que devem ser graduados de acordo com as percepções do liderado.

3.4.2 Questões para caracterização do comportamento do líder voltado para produção

Para obter um indicador do comportamento do líder voltado para produção, ou seja, o quanto o líder é capaz de influenciar nos resultados da equipe, foram elaboradas quatro questões sob esse fator para compor o questionário. Os itens foram construídos

de forma a associar o comportamento do líder aos resultados da equipe, foram também apresentadas no sentido positivo e são listadas a seguir¹.

- Busca compartilhar informações necessárias de forma a facilitar o desenvolvimento e a conclusão das tarefas;
- Gera motivação e comprometimento dos liderados em relação ao cumprimento das tarefas planejadas;
- A forma de organização, priorização e distribuição de tarefas utilizadas facilitam a geração de resultados;
- Quando necessário, utiliza sua influência e autoridade para viabilizar a conclusão das tarefas.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

A forma escolhida para convidar os profissionais a participar da pesquisa foi por meio de uma carta de apresentação (Anexo 1), enviada por *e-mail*, contendo a descrição do trabalho, solicitação de participação e consentimento de uso dos dados, prazo para resposta e endereço digital para acesso ao questionário.

A ferramenta “Formulário” do Google-Docs foi utilizada para confecção e coleta de dados do questionário utilizado no trabalho. A preferência pela ferramenta decorreu-se da facilidade de uso da mesma e por disponibilizar os dados em uma tabela de cálculos com a possibilidade de exportá-la para o formato *excel*.

Para a coleta de dados, o convite foi enviado para aproximadamente 230 contatos do autor deste trabalho. Ainda, o questionário foi divulgado no grupo do curso superior em Telecomunicações de um Instituto Federal de Santa Catarina, e entre as turmas atuais e já formadas de um curso Especialização em Engenharia de Projetos de Software (EEPS). Estima-se que aproximadamente 600 pessoas tenham recebido o convite para participar da pesquisa.

¹ O item deve ser lido como “o líder...”.

Inicialmente, o questionário de pesquisa deveria ficar aberto durante o período de 15 dias, no entanto, devido à baixa quantidade de respostas, o término da coleta de dados foi estendido totalizando 1 mês de coleta de dados. Na metade e próximo da data final do período inicial de coleta de dados, foram enviados *e-mails* para lembrar os convidados sobre a pesquisa e para agradecer aos que responderam ao questionário.

3.6 PROCEDIMENTO DE ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

Como parte do procedimento de análise, inicialmente os dados obtidos foram organizados em uma planilha de cálculos de forma a facilitar a sua manipulação, sendo tratados através de estatística descritiva e representados em gráficos.

Segundo MELO (2014), os resultados obtidos através da EAEG devem ser apurados por fator, sendo que os itens de determinado fator devem ser somados e divididos pela quantidade de itens compondo o fator, obtendo sua média fatorial. Como o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, com ponto médio em 3, é possível verificar a tendência do estilo de liderança a partir da média calculada. Valores que ficam acima do ponto médio da escala indicam um estilo de liderança mais voltado para tal fator. Essa forma de análise foi estendida para o fator produção, que não faz parte da EAEG e é composto por questões elaboradas nesse trabalho.

Dessa forma, para cada item foi calculada a média através da soma de todas as respostas obtidas e a divisão pelo número de participantes. A partir disso, foram gerados 4 gráficos para agrupar os itens pelos fatores analisados. Por fim, um gráfico foi gerado para representar a média geral de cada fator. Tal média pôde ser obtida através da soma da média de todas as questões correspondentes a determinado fator, e da divisão desse valor pelo número de questões contidas na soma.

4 RESULTADOS

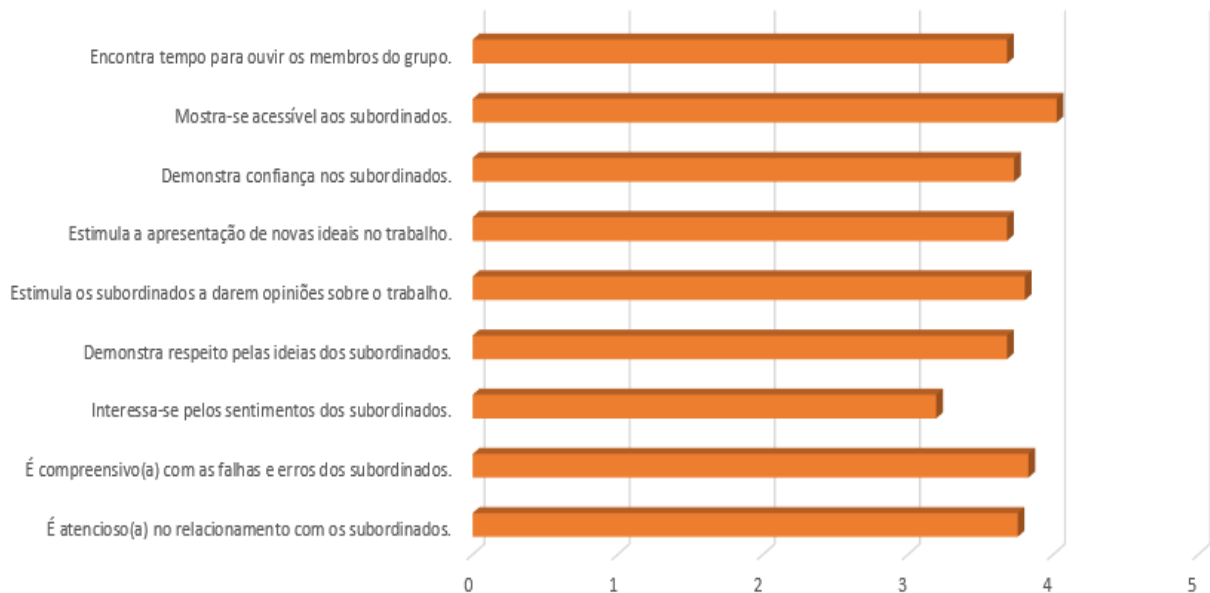
As lideranças possuem um papel altamente relevante na eficácia das organizações, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades para adaptarem-se às mudanças e exigências do contexto organizacional. Os líderes devem estar preparados para adotar novos modelos mentais de acordo com as mudanças decorrentes de demandas situacionais internas e externas, da mesma forma que devem estar preparados para lidar com a complexidade dos seres humanos (MOURA, TORRES, 2009).

Sendo assim, torna-se necessário verificar os comportamentos apresentados pelas lideranças, de forma a compreender quais são as orientações adotadas pelos líderes no relacionamento com os liderados, na condução do processo de trabalho e para produção em empresas de TIC. Considerando que o processo de liderar foi avaliado a partir de quatro fatores: relacionamento, tarefa, situação e produção, é possível caracterizar a percepção de liderados em relação a cada um desses fatores.

4.1 FATOR RELACIONAMENTO

Através do fator relacionamento, é possível observar o foco dado pelo líder para as relações com os liderados. No Gráfico 9 são apresentadas as variáveis (no eixo vertical) e suas médias correspondentes (no eixo horizontal) obtidas para o fator relacionamento.

Gráfico 9: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator relacionamento



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Como é possível visualizar no Gráfico 9, todos os comportamentos do fator relacionamento possuem sua média entre os pontos 3 e 4, que correspondem, respectivamente, a “ocasionalmente age assim” e “frequentemente age assim”. Sendo assim, todos os aspectos avaliados sobre o fator relacionamento ficaram acima do ponto médio de indicação (2,5), indicando que os liderados percebem o relacionamento de seus líderes mais positiva do que negativamente.

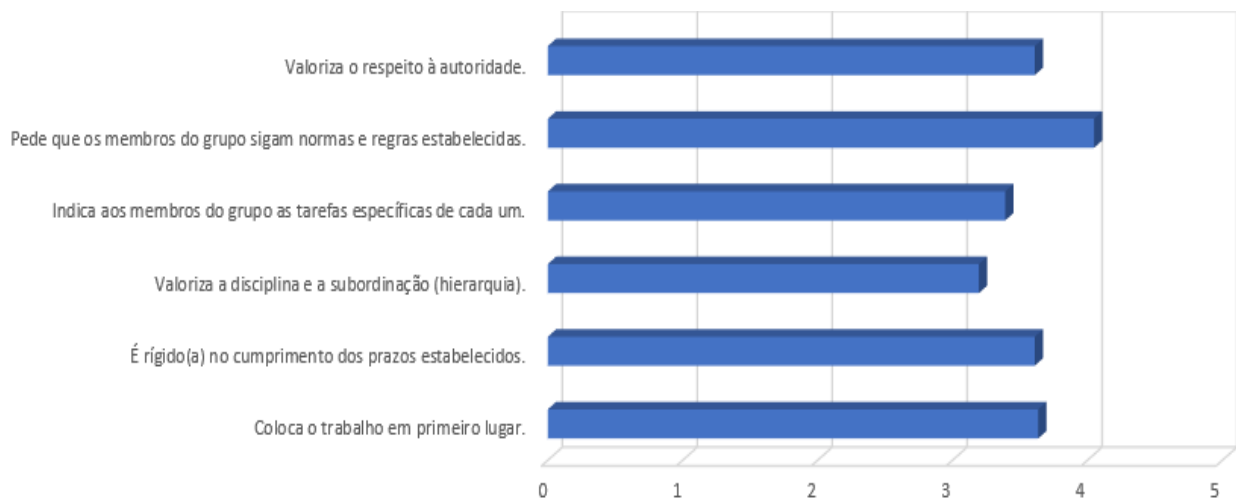
Através dos itens “encontra tempo para ouvir os membros do grupo” e “mostra-se acessível aos subordinados” (com média de 3,6 e 4, respectivamente), é possível afirmar que a acessibilidade do líder no setor de TIC para com seus liderados é frequentemente alta. Já em relação aos itens “demonstra confiança nos subordinados”, “demonstra respeito pelas ideias dos subordinados”, “interessa-se pelos sentimentos dos subordinados”, “é compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados” e “é atencioso(a) no relacionamento com os subordinados” (com média de 3,7, 3,6, 3,1, 3,8 e 3,7, respectivamente) é possível afirmar que o líder no setor de TIC frequentemente apresenta comportamentos de apoio aos liderados. E por fim, através dos itens “estimula

a apresentação de novas ideias no trabalho” e “estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho” (com média de 3,6 e 3,8, respectivamente), é possível afirmar que o líder no setor de TIC frequentemente apresenta comportamentos de incentivo aos liderados.

4.2 FATOR TAREFA

Através do fator tarefa é possível observar o foco dado pelo líder na condução do processo de trabalho. No Gráfico 10 são apresentadas as variáveis, no eixo vertical, e suas médias correspondentes, no eixo horizontal, obtidas para o fator tarefa.

Gráfico 10: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator tarefa



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Como é possível visualizar através no Gráfico 10, todos os comportamentos relativos ao fator tarefa possuem sua média entre os pontos 3 e 4, que correspondem, respectivamente, a “ocasionalmente age assim” e “frequentemente age assim”.

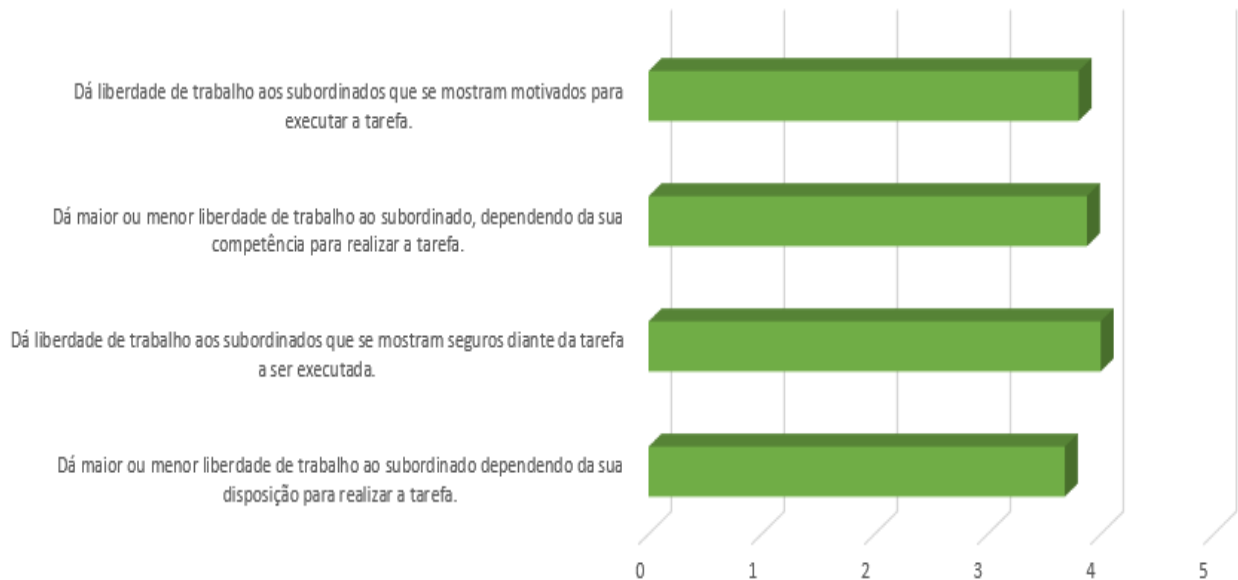
Através dos itens “valoriza o respeito à autoridade” e “valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” (com média de 3,6 e 3,1, respectivamente) é possível afirmar que o líder no setor de TIC ocasionalmente apresenta comportamentos de reforço a hierarquia, mas apresenta com maior frequência comportamentos de valorização do respeito a autoridade². Nos itens “pede que os membro do grupo sigam normas e regras estabelecidas”, “é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos” e “coloca o trabalho em primeiro lugar” (com média de 4, 3,6 e 3,6, respectivamente) é possível afirmar que o líder no setor de TIC frequentemente apresenta comportamentos voltados ao cumprimento de padrões, regras e prazos. E através do item “Indica aos membros do grupo as tarefas explícitas de cada um” (com média de 3,3) é possível afirmar que o líder no setor de TIC ocasionalmente apresenta comportamentos de estruturação do trabalho.

4.3 FATOR SITUAÇÃO

Em relação ao fator situação é possível observar o foco dado pelo líder para a liberdade de trabalho proporcionada aos liderados. No Gráfico 11 são apresentadas as variáveis, no eixo vertical, e suas médias correspondentes, no eixo horizontal, obtidas para o fator situação.

² Entende-se que a autoridade não depende da hierarquia, mas sim que depende do domínio de alguém sobre determinado assunto ou tecnologia.

Gráfico 11: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator situação



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

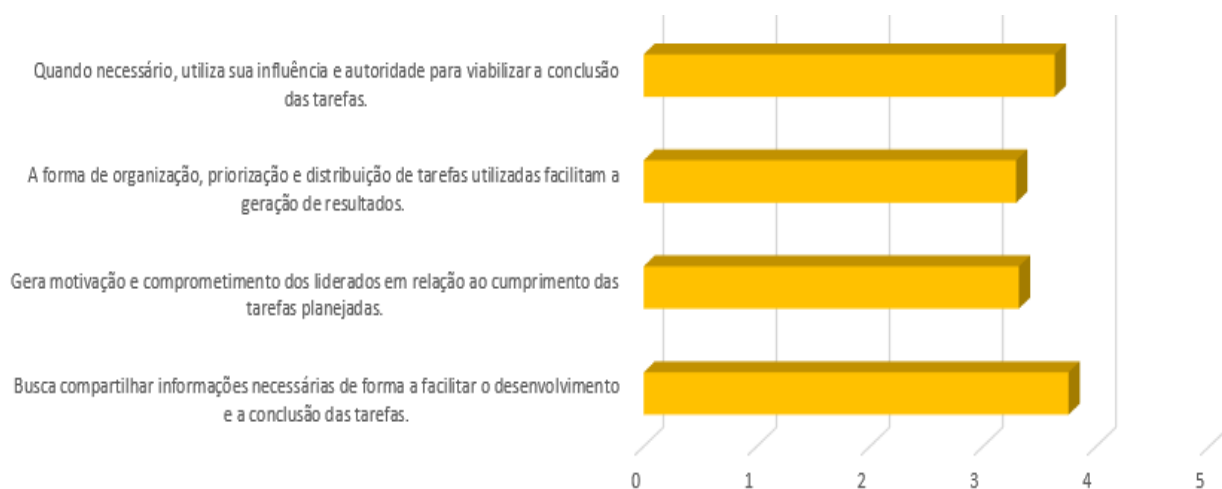
Como é possível identificar através do Gráfico 11, todos os comportamentos do fator situação, “Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa”, “Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa”, “Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada” e “Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa” (com média de 3,8, 3,8, 4 e 3,6, respectivamente), possuem sua média entre os pontos 3 e 4, que correspondem, respectivamente, a “ocasionalmente age assim” e “frequentemente age assim”.

Em relação aos itens representados no Gráfico 11, é possível afirmar que o líder no setor de TIC frequentemente varia seu comportamento de acordo com o contexto de trabalho, proporcionando maior ou menor liberdade de trabalho de acordo com a motivação, competência, segurança e disposição dos liderados em relação a tarefa a ser realizada.

4.4 COMPORTAMENTOS VOLTADOS PARA PRODUÇÃO

Em relação ao fator produção é possível observar o foco dado pelo líder para comportamentos voltados para produção. No Gráfico 12 são apresentas as variáveis, no eixo vertical, e suas médias correspondentes, no eixo horizontal, obtidas para o fator produção.

Gráfico 12: Distribuição da média relativa ao grau de concordância dos liderados sobre o comportamento do líder acerca do fator produção



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Como é possível visualizar no Gráfico 12, todos os comportamentos do fator produção possuem sua média entre os pontos 3 e 4, que correspondem, respectivamente, a “ocasionalmente age assim” e “frequentemente age assim”.

Em relação aos itens “quando necessário, utiliza sua influência e autoridade para viabilizar a conclusão das tarefas” e “busca compartilhar informações necessárias de forma a facilitar o desenvolvimento e a conclusão das tarefas” (com média de 3,6 e 3,7, respectivamente) é possível afirmar que o líder no setor de TIC frequentemente apresenta comportamentos de agente intermediário que impactam positivamente na produção.

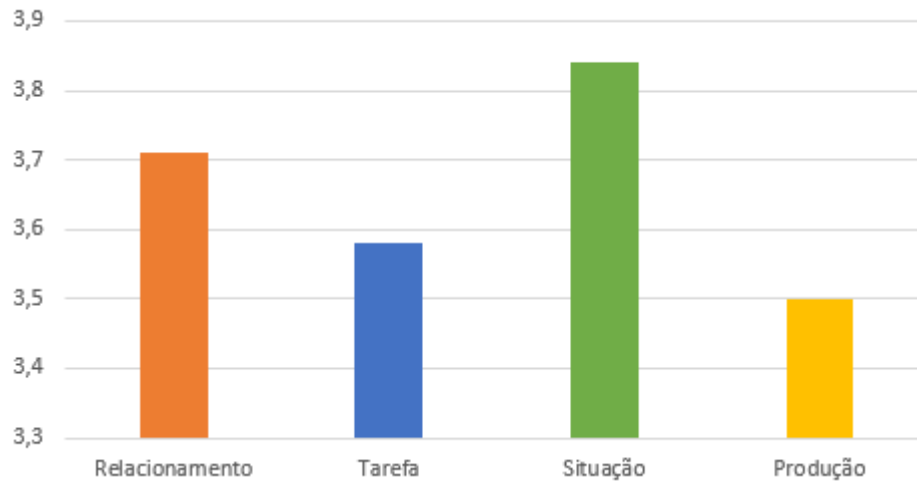
Em relação ao item “a forma de organização, priorização e distribuição de tarefas utilizadas facilitam a geração de resultados” (com média de 3,2) é possível afirmar que o

líder no setor de TIC ocasionalmente apresenta comportamentos de estruturação que impactam positivamente na produção. Em relação ao item “gera motivação e comprometimento dos liderados em relação ao cumprimento das tarefas planejadas” (com média de 3,3) é possível afirmar que o líder no setor de TIC ocasionalmente exerce influência na motivação ou comprometimento dos liderados que impacte positivamente na produção.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE LIDERAR EM TIC

A análise dos fatores mostrou que o líder no setor de TIC apresenta em medidas próximas e com frequência comportamentos voltados para relacionamento e tarefa, mesmo que em geral o líder possua desenvolvimento técnico mais amplo do que o gerencial. Tomando por base que os resultados obtidos correspondem a uma visão geral de todos os comportamentos apresentados pelo líder, é possível deduzir que existe uma variação de seu comportamento diante do contexto encontrado. Ou seja, os resultados refletem os variados estilos de liderança apresentados pelo líder ao longo do tempo, resultando na presença frequente de comportamentos situacionais. Ainda, é possível observar através do fator produção que o líder exerce influência sobre os liderados que impacta positivamente na geração de resultados.

Gráfico 13: Visão combinada dos fatores relacionamento, tarefa, situação e produção



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

É possível observar através do Gráfico 13 que todos os quatro fatores obtiveram graduações acima do ponto médio (nível 2,5), variando entre 3,58 (fator produção) e 3,84 (fator situação). Ou seja, do ponto de vista dos liderados, seus líderes “ocasionalmente agem assim”, quando estão próximos do nível 3, e “frequentemente agem assim”, quando estão próximos do nível 4. Tal aspecto indica uma avaliação positiva dos liderados em relação ao comportamento de seus líderes no trabalho em TIC.

Desde os primeiros estudos modernos de liderança os comportamentos do líder voltados para o fator relacionamento foram identificados como benéficos na dinâmica de trabalho. Na abordagem comportamental, com o estilo democrático, identificado por Lewin, Withe e Lippit (CHIAVENATO, 2003), a equipe produz um trabalho com qualidade superior em relação a estilos de liderança que não são voltados para o relacionamento. Além de demonstrar maior responsabilidade sobre o trabalho, comprometimento, integração grupal e satisfação. E os estudos de Likert (DECKARD, 2009), que relatam que os gerentes voltados ao empregado (relacionamento) são tidos como mais eficientes. Ainda, vale citar os estudos da Universidade de Michigan, que revela que uma supervisão baseada na orientação para o empregado (relacionamento) implica em níveis mais altos de produtividade (DECKARD, 2009). Em relação ao Gráfico 9 é possível perceber que os líderes no setor de TIC frequentemente demonstram comportamentos voltados para o

relacionamento e que impactam positivamente no liderado bem como nos resultados alcançados pela equipe de trabalho.

Já as teorias situacionais de liderança evidenciam a necessidade do líder em adotar o estilo que se adequa melhor da determinada situação e liderado. Dessa forma, existem situações nas quais os comportamentos voltados para tarefa são mais adequados e produzem melhores resultados do que comportamentos voltados para o relacionamento. Na teoria contingencial de Fiedler (ZEHNDORFER, 2013), o estilo do líder depende de seu controle situacional e comportamentos voltados para tarefa são mais adequados em situações pouco ou muito favoráveis. Enquanto comportamentos voltados para o relacionamento são adequadas a situações moderadamente favoráveis. Com isso, é possível afirmar que o setor de TIC apresenta tanto situações pouco e muito favoráveis a liderança, pois o líder apresenta com frequência comportamentos voltados para produção (ver Gráfico 10), quanto situações moderadamente favoráveis a liderança, pois o líder apresenta com frequência comportamentos voltados para o relacionamento (ver Gráfico 9).

Já na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard, a prontidão do liderado é o fator que determina o estilo de liderança mais adequado (VON GLINOW; MCSHANE, 2013). A teoria descreve quatro estilos de liderança que variam de acordo com a prontidão do liderado e que estão relacionados a maiores ou menores dosagens de comportamentos voltados para relacionamento e tarefa, que são: venda, comando, participação e delegação (AYMAN; ADAMS, 2012). Os comportamentos voltados para tarefa são recomendados diante da incapacidade (técnica ou ferramental) do liderado. A teoria ressalta a importância da capacidade do líder em estruturar o trabalho e oferecer orientações quanto ao desenvolvimento do mesmo. Nesse contexto, a orientação para tarefa apresentada pelo líder no setor de TIC é relevante e impacta positivamente no trabalho. As teorias situacionais de liderança revelam a presença de situações nas quais comportamentos voltados para a tarefa são recomendados, e os líderes no setor de TIC apresentam tais comportamentos.

Em relação ao perfil médio do respondente considerado nessa pesquisa, o estilo do líder, de acordo com a teoria de liderança situacional (AYMAN; ADAMS, 2012), seria

o de delegação, quando o liderado está disposto e é capaz. Nesse caso, os comportamentos apresentados pelo líder seriam tanto pouco voltado para relacionamento quanto para tarefa. No entanto, os resultados não revelaram essa tendência comportamental por parte dos líderes avaliados. Como visto nos Gráficos 9 e 10, o líder apresenta com frequência tanto comportamentos voltados para o relacionamento quanto comportamentos voltados para tarefa. Já no Gráfico 11 fica evidente o comportamento situacional do líder, que varia o foco dado para tarefa e relacionamento de acordo com o contexto, podendo assim, extrair o máximo da equipe de trabalho. O líder no setor de TIC de Florianópolis apresenta a flexibilidade e capacidade de liderança exigidas pelo setor.

De acordo com o método utilizado para análise, calculando-se a média individual, o fator com a maior média entre os outros revelaria os comportamentos que são apresentados com maior frequência pela liderança. No entanto, para todos os fatores foi obtido uma média com apenas uma pequena diferença, apresentando uma distância máxima de 0,26, sendo difícil afirmar a predominância de um tipo de comportamento ou outro.

Esses valores próximos para cada fator podem ser justificados pelo fato de o participante da pesquisa avaliar seu líder de uma forma geral, ou seja, todos os comportamentos que o líder apresenta durante o processo de trabalho, em diferentes contextos e diante de diferentes liderados. Essa suposição tem maior peso para os fatores relacionamento e tarefa, pois a tendência para um dos fatores revelaria um líder mais voltado para relacionamento ou tarefa. A partir disso, é possível entender que os líderes no setor de TIC apresentam em medidas próximas tanto comportamentos voltados para tarefa, quanto comportamentos voltados para o relacionamento. E também em medidas próximas apresenta comportamentos voltados para situação e para produção. Esse aspecto revela uma característica de liderança flexível e voltado para as necessidades da equipe.

Verificando essa multiplicidade e uma falta de tendência a um comportamento em detrimento de outro, também é possível reforçar a ênfase em comportamentos que caracterizam um estilo mais situacional da parte dos líderes analisados, considerando a

variação das medidas de comportamentos do líder de acordo com cada situação e liderado. Tal fato vai ao encontro do que Bertocci (2009) cita em relação a algumas pesquisas que indicam que o líder exibe comportamentos diferentes com diferentes liderados.

Já o fator produção (Gráfico 12) revela que o líder exerce uma influência positiva sobre os liderados em relação a geração de resultados. Através desse fator é possível perceber que comportamentos relacionados a influência e autoridade, capacidade de organização e divisão do trabalho, geração de motivação e comprometimento, e a sua atuação como agente intermediário no desenvolvimento do trabalho são apresentados pelos líderes do setor de TIC. Como agente intermediário, o líder atua através da obtenção e distribuição de informações relativas as tarefas e ao processo de trabalho, remove impedimentos que dependam de outros times e obtém os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades. Do ponto de vista dos liderados, tais comportamentos impactam positivamente na geração dos resultados alcançados.

Sendo assim, o líder no setor de TIC, investigado através de uma amostra em particular, apresenta comportamento situacionais, variando tanto comportamentos voltados para relacionamento quanto comportamentos voltados para tarefa, o que é positivo pois impacta positivamente no desenvolvimento dos liderados (FRANCO, 2008). E também apresenta comportamentos voltados para produção, que impactam diretamente e positivamente na geração dos resultados alcançados pelo time.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de uma visão geral do setor de TIC foi possível verificar a sua importância para a cidade de Florianópolis e para o Brasil, e com o estudo da liderança voltado para esse setor, se torna possível fomentar e difundir o tema.

O presente estudo teve por objetivo caracterizar as lideranças no setor de TIC em Florianópolis identificadas por profissionais da área, de forma a explorar esse tema - liderança - para o setor. Para tal fim, foi realizado o estudo dos comportamentos apresentados pelo líder na relação com os liderados, na condução do processo de trabalho e para produção. Além disso, o fator situacional também tornou-se uma variável do estudo devido a sua presença em uma das ferramentas utilizadas na pesquisa.

Os resultados permitiram identificar que os líderes no setor de TIC de Florianópolis tendem a apresentar com frequência tanto comportamentos voltados para tarefa quanto para o relacionamento. Isto revela uma tendência do líder em se adaptar de acordo com a situação e necessidades do liderado, sendo um ponto positivo, pois impacta de forma benéfica no desenvolvimento dos liderados e alcance dos resultados. A análise do fator produção revelou que o líder apresenta comportamentos que impactam diretamente e positivamente na geração dos resultados alcançados pelo time, fator que revela a sua função de mediador entre as necessidades da empresa e capacidades dos liderados.

Nem sempre a realização de uma pesquisa é uma tarefa fácil. E a caracterização do comportamento de liderança em TIC seria mais efetiva, se a amostra fosse ampliada. Apesar da ampla divulgação, o baixo índice de participação na pesquisa se torna um limitador da mesma. Assim, uma limitação do presente estudo que logo se destaca é a baixa quantidade de amostras obtidas para análise. Uma extensão do trabalho seria envolver várias organizações de TIC, de forma a tentar abranger a maior quantidade de trabalhadores desse setor em Florianópolis. Uma segunda possibilidade de ampliação do conhecimento sobre liderança em TIC seria traçar o comportamento dos líderes ao longo do tempo e sob o ponto de vista de vários de seus liderados, de forma a identificar seus comportamentos com maior precisão.

Apesar de poucas pesquisas nacionais sobre liderança no setor de TIC, o que foi possível observar foi uma avaliação positiva por parte dos liderados, apresentando lideranças capazes e flexíveis. O setor é exigente e competitivo, e o uso das lideranças como ferramenta estratégica na empresa torna-se um diferencial competitivo e necessário à sobrevivência das organizações. E parece que no setor de TIC as lideranças estão conseguindo cumprir sua função.

6 REFERÊNCIAS

- ACATE. **Evento criativo ACATE promove pontos de inovação em Florianópolis**. 2014. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/noticia/evento-criativo-acate-promove-pontos-de-inovacao-em-florianopolis>>. Acesso em: 18 maio 2014.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J. The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. In: AVOLIO, Bruce J.; YAMMARINO, Francis J. (Ed.). **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**. Bingle: Emerald Group Publishing, 2013. p. 3-34.
- ARAÚJO, B. C.; SOUSA, R. A. F. **Liderança de Mercado no Setor de TICS Brasileiro: Estudos de Caso da TOTVS e da Positivo Informática S/A**. Brasília: Ipea, 2014. 58 p.
- ARRUDA, A.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 01, p. 01-15, 2006.
- AYMAN, R.; ADAMS, S. Contingencies, Context, Situation, and Leadership. In: DAY, David V.; ANTONAKIS, John. **The Nature of Leadership**. Estados Unidos: SAGE, 2012. Cap. 7. p. 218-255.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p.19-31, 1990.
- BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p.9-32, mar. 1999.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 4. ed. Nova York: The Free Press, 2008.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New Jersey: Psychology Press, 2005. 296 p.
- BERTOCCI, D. I. **Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers**. University Press Of America, 2009. 130 p.
- BOWERMAN, K. Dill; VAN WART, M. **The Business of Leadership: An Introduction**. Estados Unidos: M.e. Sharpe, 2011. 393 p.
- BRASSCOM. **2014/2015: Os condutores do mercado de TIC**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/download.php?cod=593>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

BRYMAN, A. Leadership in Organizations. In: CLEGG, Stewart R; HARD, Cynthia; NORD, Walter R (Ed.). **Managing Organizations: Current Issues**. Estados Unidos: SAGE, 1999. Cap. 2. p. 26-42.

CASTRO, C. B. **Dimensões da liderança**: um estudo de características individuais e profissionais do enfermeiro na instituição hospitalar. 2007. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CARVALHO NETO, A. M. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. (Org.) **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARVALHO NETO, A., et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 14, p. 35-49, 2012.

CHEMERS, M. **An Integrative Theory of Leadership**. Nova York: Psychology Press, 1997. 216 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 664p.

CHITAO, M. L. P. **Quem serão os líderes nas empresas de TIC nos próximos anos?** [20--]. Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-de-pessoas/quem-serao-os-lideres-nas-empresas-de-tic-nos-proximos-anos>>. Acesso em: 31 ago. 2014.

DECKARD, G. J. Trait and Behavioral Theories of Leadership. In: BORKOWSKI, Nancy (Ed.). **Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care**. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2009. p. 171-184.

DÍAZ-SÁENZ, H. R. Transformational Leadership. In: BRYMAN, Alan et al (Ed.). **The SAGE Handbook of Leadership**. Estados Unidos: Sage, 2011. p. 299-310.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.3 p. 364-377, set./dez. 2011.

FAIRHOLM, M. R.; FAIRHOLM, G. W. **Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches**. Nova York: Springer, 2008. 191 p.

FAIRHOLM, G. W. **Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning**. California: ABC-CLIO, 2011. 240 p.

FERREIRA, M. G. **Melhoria de processo de software sob a ótica da gestão de mudança organizacional**: a necessidade de gerenciar e de motivar as pessoas durante a implementação. 2011. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

FERNANDES, B.; LÓTFI, S. Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no Academy of Management Journal. In: NELSON, R. E; SANT'ANNA, A. S. (Org.). Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade. Rio de Janeiro: Elsevir, 2010, p. 185-218.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos**: Fundamentos E Processos. Curitiba: IEDSE, 2008. 124 p.

FRIEDRICH, T. L. The history of leadership research. In: MUMFORD, Michael D. (Ed.). **Leadership 101**. Nova York: Springer, 2009. p. 1-26.

GAMBA, H. **Novos desafios no mercado de TI**. 2012. Disponível em: <https://www.hays.com.br/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalaset/hays_522733.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.

GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J.; BURNS, J. M. **Encyclopedia of leadership**: A-E. Estados Unidos: Sage Publications, 2004. 504 p.

GOERTZEN, B. J. Early Contingency Models and Theories of Leadership. In: FOSTER III, David T. et al. **Emergency Services Leadership: A Contemporary Approach**. Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers, 2013. Cap. 5. p. 63-82.

HARTOG, D. N. D.; KOOPMAN, P. L.; VAN MUIJEN, J. J. Charismatic Leadership: A State of the Art. **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, Estados Unidos, v. 2, n. 4, p.35-49, out. 1995.

HIGGS, M. How can we make sense of leadership in the 21st century? **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 24, n. 5, p.273-284, jul. 2003.

INOVA@SC. **Florianópolis**. 2014. Disponível em: <<http://www.inova.sc.gov.br/?portfolio=florianopolis>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Mcgraw Hill Brasil, 2008. 778 p.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**, Massachusetts, p.85-96, dez. 2001.

LEDLOW, G. R.; COPPOLA, M. N. **Leadership for Health Professionals: theory, skills and applications**. Estados Unidos: Jones & Bartlett Publishers, 2011. 412 p.

MARQUIS, B. L; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999. 557 p.

MELO, E. A. A. Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Brasília, v. 4, n. 2, p.31-62, jul./dez. 2004.

MELO, E. A. A. Liderança Gerencial. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 16. p. 217-229.

MOURA, M. R.; TORRES, P. B. **Contribuições da liderança situacional para as organizações**. 2009. 89 f. Monografia (Especialização) - Curso de Desenvolvimento Avançado de Executivos Com ênfase em Gestão de Pessoas, Programa de Pós-Graduação do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente do Centro Tecnológico da Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. In: WREN, J. **Thomas. The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages**. Nova York: Simon And Schuster, 1995. p. 108-113.

NEPELSKI, D.; STANCIK, J. The top world R&D-investing companies from the ICT sector – a company-level analysis. In: TURLEA, Geomina et al. **The 2011 Report on R&D in ICT in the European Union**. Luxemburgo: JRC Scientific And Technical Reports, 2011. Cap. 4. p. 47-60.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. California: Sage Publications, 2012. 204 p.

PALESTINI, R. **From Leadership Theory to Practice: A Game Plan for Success as a Leader**. Estados Unidos: R&I Education, 2009. 210 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **Polo Tecnológico**. 2014. Disponível em:

<<http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=4>>. Acesso em: 18 maio 2014.

SÁ, P. M. Teorias Organizacionais. In: MARTINS, Antônio (Org.). **Introdução à Gestão de Organizações**. 3. ed. Porto: Vida Económica, 2011. p. 51-124.

SENGE, P. M. **The Leader's New Work: Building Learning Organizations**, Sloan Management Review, v. 32, n. 1, p. 7-23, 1990a.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**. Estados Unidos: Doubleday Business, 1990b. 432 p.

SALINAS, E. P. **Carreira Gerencial e Carreira Técnica, qual escolher?** 2014.

Disponível em: <<http://eduardo-prola.blogspot.com.br/2014/04/carreira-gerencial-e-carreira-tecnica.html>>. Acesso em: 8 out. 2014.

SILVA, J. C. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 169 f.

Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SOUSA, J. P. S.; SANTO, E. E. Uma Análise dos estilos de liderança organizacional.

Biblionline (João Pessoa), v. 06, p. 160-169, 2010.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 648 p.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE, 2011. 184 p.

VASU, M. L.; STEWART, D. W.; GARSON, G. D. **Organizational Behavior and Public Management**. 3. ed. Estados Unidos: Crc Press, 1998. 430 p.

VON GLINOW, M. A.; MCSHANE, S. L. **Comportamento Organizacional**. Mcgrawhill, 2013. 374 p.

YURI, F. **Executivo ou técnico?** 2011. Disponível em:

<<http://info.abril.com.br/noticias/carreira/executivo-ou-tecnico-24012011-7.shl>>. Acesso em: 11 out. 2014.

ZEHNENDORFER, E. **Leadership: A Critical Introduction**. Nova York: Routledge, 2013. 312 p.

ANEXO 1 - Carta de Apresentação da pesquisa

Florianópolis, 15 de outubro de 2014.

Prezado(a) colega,

Venho lhe convidar para participar de uma pesquisa que tem por objetivo identificar os perfis de liderança em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na cidade de Florianópolis/SC e regiões próximas. Essa pesquisa se refere ao trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Engenharia de Projetos de Software, realizado na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). O trabalho de pesquisa, intitulado “Perfis de Liderança em Empresas de TIC em Florianópolis”, visa fomentar o estudo de liderança no setor de TIC de Florianópolis, setor com destaque e em contínua expansão na região.

A sua participação na pesquisa envolve em responder a um questionário, de forma anônima, e cujos dados coletados serão analisados apenas ao final da coleta e em conjunto com as demais respostas adquiridas, garantindo o sigilo de sua identidade. Para responder ao questionário você deverá levar aproximadamente 10 minutos.

A pesquisa visa abranger profissionais que envolvam em seu trabalho atividades relacionadas às TICs e que estejam há pelo menos 6 meses sob a mesma liderança. Estão envolvidas na pesquisa empresas de TIC da cidade de Florianópolis, São José, Biguaçu e Palhoça.

Ao preencher o questionário, disponibilizado no link abaixo, você estará concordando em participar da pesquisa, lembrando que sua participação é voluntária. O prazo máximo para o envio das respostas é até o dia 29 de outubro de 2014.

Agradecemos desde já a sua participação e ficamos à disposição para tirar dúvidas quanto ao questionário e a pesquisa. Cada resposta é valiosa para o trabalho.

[Clique aqui para responder ao questionário da pesquisa.](#)

Abraços,

Vitor Rozsa

Tecnólogo em Telecomunicações

Juliane Viecili, Dra

Psicóloga, orientadora da pesquisa