

Liderança em Tecnologia da Informação

Leadership in Information Technology

Michelle da Rosa Lopes^{ab*}; Jaqueline Yamada^c; André Felipe Queiroz^b

^aUniderp, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional. MS, Brasil.

^bCentro Universitário Anhanguera de Campo Grande. MS, Brasil.

^cUniversidade Anhanguera Uniderp, Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas. MS, Brasil.

*E-mail: michelle.rosa@anhanguera.com

Resumo

O presente artigo busca identificar o estilo de liderança de um líder na unidade de informática do Instituto Municipal de Tecnologia da Informação - IMTI, a partir da visão de seus subordinados. A pesquisa foi realizada na unidade de Tecnologia da Informação (TI), por meio de um estudo de caso. Usando o estilo de liderança proposto por Kouzes e Posner, com base na análise de entrevistas realizadas, buscou-se verificar, na opinião dos liderados, o estilo de liderança predominante no Instituto, além de mostrar a importância da liderança em qualquer organização. Com efeito, a liderança significa descobrir potencial de cada colaborador e facilitar seu caminho na possibilidade do crescimento profissional. Seis entrevistas foram realizadas com profissionais de tecnologia de informação e seguiram um roteiro semiestruturado, tendo sido gravadas com o consentimento de todos os entrevistados. Posteriormente, foi feita a transcrição dessas gravações para facilitar a análise dos depoimentos. O trabalho concluiu que, na visão dos entrevistados, o papel gerencial se aproxima do modelo apregoado pelos autores citados em três dentre cinco apontamentos. De forma positiva foram encontrados os quesitos: apontar o caminho, desafiar o estabelecido e permitir que os outros ajam. Porém, a atuação deixa a desejar quanto a inspirar uma visão compartilhada e encorajar o coração dos liderados.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Liderança. Liderança em TI.

Abstrac

This article aims at identifying the leader's leadership style in the computer unit of the Municipal Institute of Information Technology - IMTI, from the views of subordinates. The research was carried out in the IT unit through a case study. Using leadership style proposed by Kouzes and Posner based on the analysis of the interviews, it was sought to verify, in the opinion of the persons being led, the leadership dominant style at the institute, in addition to showing the importance of leadership in any organization. Indeed, leadership means finding potential of each employee and ease their way in the possibility of professional growth. Six interviews were carried out with information technology professionals following a semi-structured script and were recorded with the consent of all respondents. Subsequently, the recordings were transcribed to facilitate the testimonies analysis. The paper concluded that in the interviewees' view the managerial role approaches the model presented by the authors cited in three of five notes. In a positive way, the following points were found: pointing the way, challenging the established and allowing others to act. However, the performance leaves out to be desired to inspire a shared vision and to encourage the heart of the led ones.

Keywords: Leadership Styles. Leadership. IT Leadership.

1 Introdução

Liderança é um tema amplamente discutido pela área gerencial, devido ao fato de o mundo organizacional necessitar de líderes para a condução bem-sucedida das organizações.

A liderança não é resultado de traços de personalidade, estilos de conduta de indivíduos e grupos. O fenômeno liderança compreende pessoas que lutam por uma causa e mobilizam outras através de uma paixão, ou um componente afetivo forte, que demonstra ao reunir forças para fazer de sua causa uma realidade.

O cenário socioeconômico em que a sociedade se encontra não respeita fronteiras geográficas ou individuais, apenas requer que se possuam múltiplas habilidades de natureza comportamental e técnica e, ainda, se espera que cada colaborador na sua esfera de atuação saiba lidar com a subjetividade da natureza humana. Adquirir competências de

liderança é, pois, um desafio de desenvolvimento pessoal e de carreira, e um fator de sucesso para os profissionais e para as organizações.

Na sociedade do conhecimento e da competição global, os empregados despertados sem sua consciência de produção pessoal e social têm a capacidade de utilizar, mais frequentemente, o potencial de talento e de vontade que existe no sentimento de responsabilidade e cooperação. E é isso que quase sempre faz a diferença.

A liderança se aplica com objetividade e exemplos acerca de algo que espera da equipe, é uma atuação, em vez de apenas falar em valores vagos e abstratos, sendo assim, uma forma de se apresentar mais do que como um chefe, sendo um líder. O líder não se limita simplesmente a uma posição que ocupa na empresa, porque sabe que liderança é, antes de tudo, uma questão de atitude.

Sobre a liderança, Vergara (2000) afirma que é difícil

defini-la, mas fácil de reconhecê-la, uma vez que se apresenta como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.

As análises iniciais sobre liderança focavam, em geral, em único indivíduo central no grupo, diga-se, um rei, um general ou um líder religioso. Até muito recentemente, a liderança era definida como conseguir resultados através de pessoas. Isto implica em ver as pessoas como meros recursos para obter resultados. Posteriormente, liderança passou a ser vista como a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas, havendo ou não uma relação de hierarquia.

Em meados da década de 1970, conforme Cooper e Argyris (2003), uma mudança significativa ocorreu nas definições de liderança, sendo introduzida a ideia de valores partilhados e a criação de confiança nos seguidores. A partir daí, cada vez mais se amplia a conceituação de liderança, passando a incluir o empoderamento dos seguidores, a adição de significado e o propósito ao trabalho e a infusão de valores.

Dentro dessa proliferação de conceitos e modelos, aplica-se o proposto por Kouzes e Posner (2003), que definem a liderança como uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir.

Este artigo apresenta o modelo de Kouzes e Posner (2003), analisa as opiniões dos liderados sobre o comportamento do líder da unidade analisada e compara seus depoimentos com o modelo proposto por esses autores.

2 Material e Métodos

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, já que visa analisar uma situação em particular, neste estudo, a unidade de TI de uma instituição municipal, e examinar um fenômeno, a gestão do líder formal, dentro de seu contexto. Segundo Yin (2004), estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas individuais realizadas com seis profissionais da área de TI, identificados por A1, A2, A3, A4, A5 e A6. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e foram gravadas com o consentimento de todos os entrevistados. Posteriormente, foi feita a transcrição dessas gravações para facilitar a análise dos depoimentos. Na elaboração do roteiro das entrevistas foram utilizadas as cinco regras básicas da liderança exemplar, propostas por Kouzes e Posner (2003).

O objetivo da pesquisa foi levar os entrevistados a refletirem sobre seu relacionamento com o gestor da unidade, identificando suas percepções sobre as práticas adotadas pelo líder para posterior comparação com as propostas de Kouzes e Posner (2003).

As preocupações durante as entrevistas envolveram obter, na percepção dos liderados, as características, as atitudes e os comportamentos do líder. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, com a concordância do líder. A seleção

dos entrevistados procurou obter opiniões de liderados com graus de formação diversos e atuantes nos diversos setores do IMTI.

3 Resultados e Discussão

3.1 Histórico da empresa analisada

A Prefeitura Municipal - PM de Campo Grande – MS era totalmente dependente de fornecedores de hardware, softwares e mão de obra especializada. No final da década de 1980, teve início um projeto de informatização em toda a instituição, integrado à modernização tecnológica implantada pelo município. O objetivo era aproveitar os recursos já investidos ao longo dos anos anteriores e ampliar a informatização a todos os órgãos, com uma solução integrada e descentralizada de sistemas (CAMPO GRANDE, 2014).

Após a avaliação da situação atual, levando-se em consideração os caminhos possíveis para alcançar os objetivos, obter os primeiros benefícios, em curto prazo e garantir os investimentos públicos, em longo prazo, decidiu-se montar uma estrutura própria, Centro de Processamento de Dados - CPD, subordinado à Secretaria Municipal de Planejamento - SEPLAN, para atender a prefeitura em suas necessidades de informática. A prefeitura, através de processo licitatório, contratou uma empresa para disponibilizar técnicos de informática e estruturar o seu CPD.

Gerenciada por funcionários da prefeitura, a equipe era formada por líderes de projeto, analistas de sistemas, analistas de suporte, assistentes de sistemas, técnicos de manutenção, técnico de produção (operadores e digitadores), além de supervisores de cada área. A partir deste momento, todos os sistemas e projetos de informática da prefeitura passaram a ser desenvolvidos por esta equipe do Departamento de Processamento de Dados - DPD, além do atendimento técnico aos usuários.

Assim, com uma demanda crescente na área de Tecnologia da Informação – TI no âmbito do poder público municipal se apresentou a necessidade de criação de um instituto, voltado para os serviços de desenvolvimento de sistemas, telecomunicações e manutenção de todo o parque tecnológico da Prefeitura Municipal.

O Órgão de Direção Superior tem como finalidade coordenar a elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – TI, acompanhar projetos e resultados, representar o IMTI judicial e extrajudicialmente, acompanhar e controlar serviços terceirizados, observando a legislação vigente, conduzir o processo de definição e implantação de políticas de TI. Tem como finalidade a gerência técnica de projetos coordenando e desenvolvendo sistemas apoiados em Tecnologia da Informação e Geoprocessamento, além de responder pela manutenção dos mesmos.

O Instituto Municipal de Tecnologia da Informação - IMTI é uma fundação com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira,

sede e foro no município de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, com prazo de duração indeterminado, é regido pela legislação aplicável as fundações e por seu Estatuto, foi instituído através da Lei nº. 4.266, de 21 de fevereiro de 2005.

O IMTI com as inovações tecnológicas apresentadas pelo Instituto, há excelente infraestrutura, frutos de investimentos realizados ao longo dos anos, e o nível técnico dos recursos humanos permite a Prefeitura Municipal e este se torna referência nacional em produtos, serviços, manutenção e soluções de TI, agregando cada vez mais valores ao municípe.

3.2 Características da organização

O crescimento e a sobrevivência das organizações dependem cada vez mais da disposição das pessoas em aplicar seus conhecimentos e competências para produzirem os resultados necessários para atender as demandas de seus clientes. No caso da organização de Tecnologia da Informação – TI, esta se torna ainda mais necessária, uma vez que as organizações de TI se caracterizam por serem intensivas em conhecimento. Além disso, elas diferem de outros tipos de organizações, por terem forte dependência do trabalho em times. Nesse tipo de organizações, os times de projetos são as unidades primárias de produção e constituem a principal forma de estrutura organizacional. A liderança se torna um componente crítico, pois o líder precisa transformar em uma equipe coesa, um grupo de diversos indivíduos, de várias origens e com diferentes níveis de proficiência e de experiência.

A organização de TI precisa ser entendida “como organismos vivos, adaptáveis aos impulsos da realidade, em que o controle é substituído pela cooperação, diálogo e colaboração e a liderança passa a transcender cargos detentores de poder” (CAPRA, 1998, p.96). Em face disso, o sucesso no desenvolvimento e implantação de projetos de TI é altamente influenciado pelo estilo de liderança adotada pelo líder, porque o líder exerce o importante papel de desenvolver ações que criem um espírito de colaboração, de equipe e de respeito mútuo. Ele deve buscar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para que apoiem a visão e objetivos a serem conquistados.

Observando o ambiente de trabalho da organização de TI, se pode verificar que muitos profissionais de TI tendem a agir como pessoas solitárias, pois têm dificuldade de se relacionar com as demais pessoas. Para o sucesso de organizações de TI e o desenvolvimento da liderança como uma das prioridades que precisam de aprimoramento. Dessa forma, mostra a importância do papel do líder em uma instituição de TI, no entanto, os líderes devem apresentar características diferenciadas para atender as demandas desse tipo de organização.

3.3 Conceito de liderança

O conceito de liderança vem passando por transformações ao logo dos anos, diversos autores divergem sobre o tema e como definir da melhor forma esta palavra tão utilizada nos dias atuais.

Para alguns autores, liderança se define através dos traços de personalidade de cada indivíduo, para outros o estilo de comando de cada líder auxilia na sua definição e outros autores definem o tema se baseando no ambiente que este indivíduo está inserido.

Na opinião de Bennis, há uma preocupação e interesse global sobre liderança, o que a tornou uma indústria de peso (CRAINER, 1998). Embora muito estudada, a liderança talvez seja dentre as funções de administração a que continue a menos compreendida (HAMPTON, 1983). A liderança se distingue dos demais processos administrativos, como planejamento, organização e controle, porque eles podem ser praticados como processos impessoais, ou seja, o gestor pode executá-los sem a obrigatoriedade da interação interpessoal. A liderança, pelo contrário, exige essa interação.

Os conceitos de Davis e Newstrom (1992) usam a metáfora da orquestra para exemplificar o papel da liderança. Segundo eles, sem liderança, uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. A orquestra, como a organização, requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

Embora possam existir tantos conceitos de liderança quanto o número de pesquisadores, que tentaram defini-la (STOGDILL, 1974), as pesquisas produzidas até a década de 1980, usualmente, conceituam liderança como um processo que envolve três elementos: influência, grupo e objetivos. Os líderes influenciam o comportamento de outros, induzindo-os a se comportar no sentido do alcance dos objetivos fixados. Esse processo ocorre em um contexto grupal. Na opinião de Yukl (1998), essa influência é a essência da liderança. Entretanto, esse processo não é unidirecional, uma vez que líderes influenciam os liderados, mas estes também influenciam os líderes.

Com o aumento da complexidade do ambiente organizacional, a liderança passou a ser vista como uma das forças-chave para impulsionar o desempenho de uma organização, pois os líderes, como tomadores de decisão, determinam a aquisição, desenvolvimento e o desdobramento dos recursos organizacionais e sua conversão desses em produtos e serviços valorizados pelo mercado, assegurando a vantagem competitiva da organização. Com isso, nos últimos 25 anos, novas conceituações sobre liderança têm sido desenvolvidas, embora a definição acima nunca tenha caído em desuso.

Dentre as novas conceituações, Cooper e Argyris (2003) chamam a atenção para as definições de Berlew (1974) e Burns (1978), os quais teriam sido os pioneiros na introdução

do conceito de valores partilhados e a ideia de criar confiança nos seguidores.

O conceito de Northouse (2004), por sua vez, define liderança como sendo um “processo pelo qual indivíduos influenciam grupos de indivíduos para atingirem metas comuns” (NORTHOUSE, 2004, p.3). Como processo, a liderança não reside nos traços ou características do líder, mas sim em um evento transacional, que ocorre entre líder e seus liderados.

Algumas das novas pesquisas passaram “a enfatizar a posição do líder como *gestor de significado*” (BRYMAN, 2004, p.258). Nesse caso, o líder deve identificar para os subordinados o que é importante, fornecendo um senso de direção e de propósitos através da articulação de uma visão de mundo convincente. Raelin (2003), por sua parte, redefine liderança como uma prática coletiva embutida em comunidades, nas quais há o compartilhamento mútuo dos processos requeridos para a realização da liderança. Sua proposta vem das ideias de pesquisadores, que defendem a liderança como um processo disperso ou distribuído (BENNIS, 2004; VANDERSLICE, 1988)

O modelo proposto por Kouzes e Posner (2003) vem ao encontro dessas últimas definições, na medida em que esses autores definem como regras da liderança, sendo exemplar a importância do líder, entre outras, apontar o caminho e inspirar uma visão compartilhada.

3.4 Tipos de Liderança

Analisando cronologicamente, até o final dos anos 1940, predominou a “abordagem do traço pessoal”, que considerou as características pessoais do líder, seus traços e qualidades natas.

No período que vai até os anos 1960, houve uma mudança de foco. A preocupação com as características do líder cede espaço para o seu comportamento e, com isso, para a possibilidade de seu desenvolvimento. Surge, então, a “abordagem do estilo de liderança”.

Dos anos 1960 ao início dos 1980, predominou a “abordagem contingencial”, que colocou o ponto focal nos fatores situacionais, no contexto, para a compreensão da liderança. A abordagem contingencial da liderança tem como característica principal a capacidade do líder em utilizar as melhores técnicas da administração para cada situação ou circunstância específica. Assim, o líder deve ser capaz de reconhecer quais as implicações do ambiente que estão atrapalhando a realização dos objetivos estipulados e, a partir disso, aplicar as melhores técnicas administrativas para a resolução desses problemas.

A liderança, desta forma, concentra-se nos seguintes fatores, descritos por Stoner e Freeman (2000): personalidade, experiências passadas e expectativas do líder; expectativas e comportamento do superior; exigências da tarefa; expectativas e comportamentos dos pares; características, expectativas e comportamento dos subordinados; e cultura e políticas

organizacionais.

Estas são as variáveis em que o líder deve prestar atenção para que possa tomar as melhores decisões, buscando soluções para os seus problemas. Na abordagem contingencial, muitos foram os estudiosos que contribuíram para a formulação e diversificação da teoria. Convém destacar os mais importantes destes autores para compreender melhor seus fundamentos.

Do início dos anos 1980 em diante se constituiu a chamada “nova abordagem da liderança”, que tem por base as ideias da gestão pelo simbólico, desdobrando-se em “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”.

Uma das principais críticas à abordagem transformacional-carismática de liderança é sua aplicação em situações, que se caracterizam por períodos que exijam maior empenho dos líderes na manutenção da rotina. Os líderes transformacionais-carismáticos encontram suas motivações em contextos, que exigem inspiração e energia para a mudança de uma situação específica organizacional. Assim, trabalhos rotineiros e repetitivos, por exemplo, que exigem do líder a capacidade de motivar seus subordinados, são ameaçados pela probabilidade do próprio líder acabar se desmotivando. Parece ser mais difícil motivar subordinados em trabalhos rotineiros e maçantes do que em situações de mudanças, isto porque neste último caso os indivíduos tendem a colocar nos seus horizontes um novo objetivo para ser atingido a cada dia, enquanto no primeiro caso o que se espera deles é que façam sempre e bem feito a mesma coisa.

O ponto de partida da liderança visionária é desenvolver a capacidade de antecipar manobras de mercado, para isso, se possível, esse líder tem que conhecer os elos do processo relacionados a atual atividade em uma visão universal. Por isso, jamais seja limitado ao seu quadrado, estude a caixa toda ou todos os outros quadrados. Conheça a empresa em que trabalha e seus concorrentes diretos e indiretos, acompanhe o mercado, fique engajado nas campanhas globais mesmo operando no seu micro. Pode-se afirmar que se aumentar a visão e adquirir o conhecimento e habilidades certas do micro e do macro da empresa em que atua, irá descobrir oportunidades de inovação e crescimento que estiveram na sua frente o tempo todo e por ter uma visão limitada deixará de enxergar.

Liderança transformacional: é capaz de mudar o comportamento de um funcionário a partir de uma visão do líder, da inspiração de ideais, do estímulo intelectual e da consideração individualizada (cada pessoa possui necessidades individuais exclusivas). Este líder motiva as pessoas, impelindo-as a agirem além de suas capacidades, transformando-as e alcançando os resultados organizacionais.

Em essência, a liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional através do *empowerment* dos funcionários para acompanhar esses objetivos.

3.5 Liderança segundo Kouzes e Posner

Partindo do pressuposto de que liderança é um conjunto de habilidades e práticas observáveis e que podem ser aprendidas, Kouzes e Posner (2003) desenvolveram um estudo para saber o que as pessoas faziam, quando se encontravam em sua melhor fase no tocante à liderança. Para descobrir os padrões de ação que levam ao sucesso, em vez de entrevistar as “estrelas” de excelentes empresas, eles preferiram realizá-la com pessoas comuns.

A pesquisa foi conduzida por meio de estudos de casos, na qual as pessoas contavam suas melhores experiências pessoais de liderança e entrevistas aprofundadas com gerentes de nível médio e alto em organizações dos setores público e privado. As análises de casos e questionários dos melhores casos pessoais e das entrevistas aprofundadas mostraram certos padrões comuns de ação, que permitiram identificar as cinco regras ou princípios básicos da liderança exemplar, os líderes apontam o caminho que deve ser seguido pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento; inspiram uma visão compartilhada em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro; desafiam o estabelecido, incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio; permitem que os outros ajam, capacitando as pessoas para a ação, estimulando a colaboração e desenvolvendo confiança; encorajam o coração de seus seguidores para que eles perseverem no enfrentamento dos obstáculos e desafios do dia-a-dia (KOUZES; POSNER, 2003).

O conjunto de comportamentos que serve de base para que se aprenda a liderar, ao que os autores chamam “Os Dez Compromissos da Liderança”, são: descobrir sua voz, esclarecendo seus valores pessoais; dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados; antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras; envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas; buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar; experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros; fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança; fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade; reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais; celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

Para Kouzes e Posner (2003), a liderança não é uma questão de cargo nem de função. É uma questão de relacionamento, credibilidade e do que o líder faz. Para tanto, ele tem que se comportar sem discrepância em relação às ideias. Os autores desmistificam também a ideia do líder como super-herói.

Em mais de 20 anos de pesquisa, tivemos a sorte de ter ouvido e lido as histórias de pessoas comuns que levaram outras a realizar coisas extraordinárias. E existem milhões de outras. Não é a ausência de potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a

persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido (KOUZES; POSNER, 2003, p.388- 389).

Liderança é a decisão de sair das trevas. Somente alguém capaz de ter sabedoria em meio ao caos será lembrado como grande líder, é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns, é a capacidade de reconhecer as habilidades especiais e as limitações dos outros, associada à capacidade de introduzir cada um dentro do serviço que desempenhará melhor, é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem, entusiasticamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter, é um processo de influenciar pessoas, é a capacidade de facilitar o aprendizado dos indivíduos e das equipes é um processo conjunto de descoberta.

3.6 Discussão dos dados

Os principais resultados encontrados neste trabalho foram:

Apontar o caminho: os entrevistados relatam que o líder apresenta os mesmos padrões de comportamento e dedicação que espera obter dos membros de seu grupo de trabalho, conforme recomendado por Kouzes e Posner (2003). Nesta linha, destaca-se o depoimento de A5 e A3:

Eu acredito que sim, que através de seu exemplo ele está dando um recado de como ele espera que os demais colegas se comportem, como a presença ao serviço, o cumprimento das metas. Estas são atitudes que ajudam a mostrar que o seu exemplo pode ser seguido pelos demais (A5).

Para o segundo entrevistado, “não está muito claro para a equipe os valores que o líder defende” (A3). Apesar dessa desconformidade, constata-se que há confiança das pessoas no líder e, de certa forma, ele está servindo de modelo ou de exemplo ao grupo.

Inspirar visão compartilhada: obteve-se fator mais negativo no desempenho do líder, na opinião dos entrevistados. Ocorreu uma unanimidade dos entrevistados em dizer que não há clareza quanto às convicções e visão do líder, conforme depoimentos a seguir: “não temos de forma clara a ideia do que será o futuro daqui a dois anos. A gente trabalha apagando incêndio... não sei se o líder tem essa clareza” (A1). “Falta clareza para a gente de onde queremos chegar ou de que formar precisamos trabalhar para atingir o objetivo” (A6).

Talvez essa ausência de definição de visão possa residir no fato de se tratar de uma instituição pública e, como tal, os líderes têm uma posição transitória. Além disso, a cultura organizacional pode servir de freio para a ação do líder.

Desafiar o estabelecido: apesar de ser um líder transitório existe uma preocupação da parte do mesmo que incentiva a busca de novas por novas oportunidades, mostrando a sua equipe a importância de se capacitar, conforme o seguinte depoimento: “Nosso líder incentiva a buscar novas tecnologias, nova forma de trabalho, trazendo contribuições significativas aos trabalhos” (A3).

A preocupação do líder se restringe a melhorias na

maneira de executar o trabalho atual e na qualificação em termos de tecnologia, pois de acordo com o A1, o líder “não mostrando ainda como os liderados precisam desempenhar suas atividades”. Esse mesmo entrevistado chamou a atenção para o fato de que nem sempre há continuidade no que se está fazendo. Isto tudo leva a entender que não há estímulo para desafiar o estabelecido e sim para se capacitar para desempenhar melhor o que já está sendo feito. O proposto por Kouzes e Posner (2003), a liderança está intimamente associada à mudança e à inovação, sendo um dos papéis do líder estimular o questionamento do estado atual. Entretanto, é preciso ressaltar a importância que o líder vem dando à maior qualificação técnica de seus colaboradores, pois como ressaltam Kouzes e Posner (2003), para prover autonomia é necessário primeiro ter a certeza de que as pessoas têm as aptidões e os conhecimentos necessários para decisões acertadas. Em uma unidade de TI, esta situação se aplica plenamente. Esta preocupação do líder fica clara no seguinte depoimento: “os colaboradores estão sendo desafiados a buscar novos conhecimentos para dar conta da execução dos projetos nos quais eles foram envolvidos.” (A2).

O fato de que se trata de uma instituição pública, e como ressaltou um dos entrevistados, o que torna ainda mais complexa a dificuldade de levar as pessoas a desafiar o estabelecido e sair da inércia, “no serviço público existe certo comodismo com a situação e as pessoas não procuram se destacar nas atividades que desenvolvem” (A6).

Permitir que os outros ajam: ficou caracterizado como positivo no estilo do líder analisado. Constatou-se na pesquisa entre os entrevistados que existe um clima de plena confiança entre o líder e a equipe. O depoimento do entrevistado (A6) exemplifica a opinião dos demais entrevistados. “Ele confia na equipe, ele incentiva, elogia e apoia a equipe. Isto representa que existe um clima de confiança entre o líder e a equipe” (A6).

Encorajar o coração: para encorajar o coração, Kouzes e Posner (2003) sugerem que o líder deve buscar aspectos essenciais, como: a) focalizar padrões claros; b) esperar o melhor; c) prestar a atenção; e d) personalizar o reconhecimento. Pelos depoimentos colhidos, depreende-se que o líder da unidade de TI tem falhado na definição mais clara de padrões e metas. Talvez, isso esteja contribuindo para uma efetividade na cobrança de resultados, conforme se percebe dos seguintes depoimentos: “Eu acho que o líder não deve ser muito amigo... ele tem que cobrar. E, às vezes, eu não vejo muita cobrança do líder em relação às atividades que a equipe desenvolve” (A1). “Acho que o processo de cobrança pode ser mais bem desenvolvido para que possamos desempenhar de melhor maneira possível as ações designadas” (A3).

Kouzes e Posner (2003) recomendam que se deve esquecer o mito de que gerente não deve se aproximar demais das pessoas com as quais trabalham. No entanto, para que isso não traga problemas, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com as metas do grupo. Para tanto, é vital

que o líder defina com clareza os objetivos e metas do grupo. Pelo visto, há uma ação deficiente nesse sentido. Por outro lado, um ponto altamente positivo no comportamento do líder, ressaltado por todos os entrevistados, é a sua postura de reconhecer e comemorar as contribuições, realizações e resultados obtidos pelas pessoas de sua equipe. Segundo os autores, o reconhecimento precisa se tornar público, pois isto aumenta a autoestima do colaborador e, ainda, serve de referência para outras pessoas adotarem comportamentos e atitudes semelhantes. No entanto, os autores também advertem: não se pode recompensar tudo o que as pessoas realizam, porque o reconhecimento se tornaria tão trivial que perderia o significado e a eficiência. Além disso, o trabalhador perderia a sua motivação intrínseca, ou seja, o prazer e a satisfação pela realização, por si só, de um objetivo ou de um trabalho.

O resultado apontado nas entrevistas com os pressupostos do modelo de Kouzes e Posner (2003), que o papel gerencial se aproxima do modelo apregoado pelos autores citados. Em suas narrativas, os entrevistados disseram que o líder da unidade aponta o caminho, desafia o estabelecido e permite que os outros ajam, o que corresponde a três das cinco práticas recomendadas por Kouzes e Posner (2003) para a prática da liderança exemplar. Sua atuação deixa a desejar quanto a inspirar uma visão compartilhada e encorajar o coração.

4 Conclusão

Conclui-se que o estilo de liderança adotado na unidade em análise está muito próximo daquele que se esperaria de um líder de uma unidade de TI, face às características desse tipo de atividade.

Os resultados encontrados, neste estudo, têm validade para a situação pesquisada, mas nem sempre podem representar uma tendência em liderança na área gerencial de tecnologia de informação. Para serem feitas generalizações, é preciso desenvolver um programa de pesquisa de maior escopo para verificar sua aplicabilidade a outras organizações. Trabalhos futuros poderiam comparar este estudo de caso com outros, a fim de verificar se a liderança e o grupo, nos casos que há maior concordância com a proposta que este trabalho usou como base, são mais eficientes.

Referências

- BENNIS, W. Share the power. *CIO Insight*, v.37, p.27-29, 2004
- BERLEW, D.E. Leadership and organizational excitement. *California Manage. Rev.*, v.17, n.2, p.21-30, 1974.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook of organization studies*. Nova York: Sage, 2004.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CAMPO GRANDE. Prefeitura Municipal de Campo Grande. Instituto Municipal de Tecnologia da Informação - IMTI. 2014. Disponível em: http://www.capital.ms.gov.br/imti/canaisTexto?id_can=6585. Acesso em: 15 dez. 2016.

- CAPRA, F.; EICHEMBERG, N.R. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. (Org.). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRAINER, S. Interview with Warren Bennis. *Management Skills & Development Magazine*, March 1998.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HAMPTON, D.R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- NORTHHOUSE, P.G. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- STOGDILL, R.M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.
- VANDERSLICE, V.J. Separating leadership from leaders: an assessment of the effect of leader and follower roles. *Human Relations*, v.41, p.677-696, 1988
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.