

Análise do tipo e do perfil de liderança de gestores na área de Tecnologia da Informação

Analysis of type and profile of leadership of managers in Information Technology

João Victor Queiroz Milani¹
Manoel Gonçalves Filho²

Resumo: Este trabalho tem como objetivo pesquisar na literatura disponível os tipos de liderança e compará-los com as práticas adotadas por empresas do segmento de tecnologia da informação, o que permite analisar as relações entre líder e liderados, e as motivações dos liderados para possíveis melhores resultados organizacionais. A metodologia empregada possui uma abordagem qualitativa e o procedimento técnico utilizado foi o estudo de casos no qual seguiu-se, sistematicamente, um protocolo que estruturou e orientou a pesquisa teórica e a de campo. Como resultados, tem-se a identificação dos tipos de liderança encontradas na revisão teórica, sendo comparadas com as práticas das empresas estudadas, identificando-se a aderência e a motivação dos liderados. Como contribuição real desta pesquisa, foi apontado o tipo de liderança transacional como necessário para possibilitar melhores resultados por meio de uma relação ganha-ganha, quando os respondentes mencionaram, unanimemente, a importância de adicionar incentivos e recompensas às metas organizacionais.

Palavras-Chave: Perfil de liderança; Tipo de Liderança.

Abstract: This work aims to search the available literature on the types of leadership and compare them with the practices adopted by companies in the information technology segment, which allowed analyzing the relationships between leaders and followers, and the motivations of the followers for possible better organizational results. The methodology used has a qualitative approach and the technical procedure used was the case study, which systematically followed a protocol that structures and guides the theoretical and field research. As a result, the types of leadership found in the theoretical review have been identified, being compared with the practices of the companies studied, in which the adherence and motivation of the followers were identified. As a real contribution of this research, the type of transactional leadership was pointed out as being necessary to enable better results through a win-win relationship, when respondents unanimously mentioned the importance of adding incentives and rewards to organizational goals.

Keywords: Leadership profile; Type of Leadership.

¹ Faculdade de Tecnologia de Campinas. E-mail: joão.milani@fatec.sp.gov.br

² Faculdade de Tecnologia de Campinas. E-mail: manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br

1. Introdução

No segmento de Tecnologia da Informação (TI) tem-se o fator da globalização presente, e a existência de diversas empresas multinacionais localizadas no Brasil, Estado de São Paulo e na cidade de Campinas. Com os aumentos nas pesquisas e estudos no campo de gestão de pessoas, as organizações de TI passam a ter um olhar mais cuidadoso com seus colaboradores (GUILLEN, 2010).

Os gestores das empresas de TI não apenas mostram-se inteirados com os contextos globais para a condução das atividades gerais, mas também apresentam interesse de desenvolvimento de processos específicos, no qual estão inseridas as pessoas e suas motivações. Essas motivações podem possibilitar um melhor desempenho organizacional (FERREIRA, 2015).

Os líderes têm um papel natural de impor autoridade e ao mesmo tempo de refletir sobre a motivação dos liderados. Nesse sentido, a gestão de pessoas visa trazer resultados, e é preciso cada vez mais compreender as necessidades de cada indivíduo como algo único, e conciliar seus interesses aos da empresa, para que haja um maior desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Considerando que o desafio do líder atual é saber alinhar os interesses do colaborador com os da empresa, o consenso pode levar a satisfação comum (DUARTE e PAPA, 2011). Para tanto, o líder tem um papel mais complexo, e necessita motivar os liderados para a realização de tarefas (GUERREIRO e SILVA, 2012).

Logo, o papel do líder é fazer com que os liderados se sintam valorizados conectando-se a eles, por meios de diversos fatores que agregam valor e fazem com que os liderados se sintam parte importante dos processos da empresa (MAÇÃES, 2018).

Nesse contexto, o líder necessita ser flexível e, acima de tudo, atualizado e preparado para liderar equipes cada vez mais atualizadas, com potencial elevado, tanto de realização de atividades, quanto de questionamento à fatores diversos (FORBES, 2015).

Diante da complexidade do tema de gestão de pessoas, na qual envolvem pessoas (líderes e liderados), esta pesquisa se justifica pela relevância de se analisar, comparativamente, a literatura e as práticas empregadas nas empresas do segmento de TI, na cidade de Campinas / SP. Pode-se delinear sobre as possibilidades de melhorias dos resultados organizacionais, com base na identificação da motivação dos liderados.

A questão norteadora desta pesquisa é conhecer quais tipos de liderança podem trazer maiores motivações aos liderados e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais em duas empresas pesquisadas, na área de TI. E o objetivo que vai atender a questão de pesquisa está em identificar na literatura os tipos de liderança, para poderem ser comparados com as práticas das duas empresas de TI, localizadas na cidade de Campinas / SP.

2. Revisão da Literatura

2.1 Perfil de Liderança

Perfil de liderança é a maneira pela qual os gestores moldam suas estratégias de atuação de acordo com sua equipe, seguindo o preceito de que qualquer colaborador realizaria uma atividade, porém, cabe-lhe definir meios e motivações corretas para cada indivíduo gerar resultados (HERSEY e BLANCHARD, 1968).

O conceito de perfil de liderança deriva das características utilizadas por um líder para exercer a liderança, seus comportamentos, técnicas e a forma de transmitir ideias e relacionar-se com a equipe, visando que seus interesses sejam alcançados (HUNTER, 2010).

Os perfis mostram características de cada líder e a maneira pela qual eles realizam as atividades. Logo, cabe ao líder alinhar sua forma de liderança e evoluí-la de acordo com os princípios da empresa e, principalmente, em conformidade com as pessoas envolvidas nos processos dela (ABDALA, 2013).

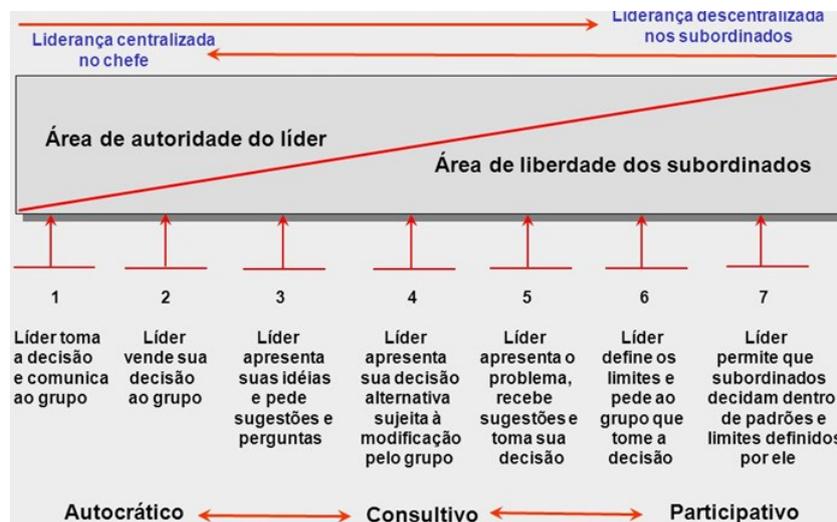
Com o passar do tempo, a liderança deixou de ser uma característica para tornar-se processo, envolvendo três elementos principais: o líder, o público e o contexto que os envolve (DOMINGUES, 2012). O líder molda-se a partir da situação entendendo a importância das pessoas em cada parte do processo.

Portanto, um líder pode ter a aptidão para gerir as atividades da organização, administrar bens e serviços, mas não necessariamente possuir a habilidade de engajar e motivar pessoas. Nesse sentido, todo líder pode se tornar um gerente, mas nem todo gestor pode ser considerado um líder motivador.

2.1 Tipos de liderança

Os tipos de liderança são aplicáveis especificamente quando se identifica a maneira pela qual se desempenha essa função mediante a equipe. São três os tipos de liderança consideradas clássicas na literatura: (i) líder autoritário (pouca participação dos liderados – o líder não delega decisões para a equipe); (ii) líder democrático como um intermédio entre a imposição de autoridade, mas que busca participação da equipe na tomada de decisão e; (iii) líder liberal (total participação dos liderados – o líder abre mão de praticamente toda a autoridade e tomada de decisão) (TANNEMBAUM e SCHMIDT, 1958). Os autores apresentam o *Continuum* de Liderança, uma escala que identifica fases determinadas entre os dois pontos extremos: autocrático e liberal, e o modelo democrático no centro dos extremos. A Figura 1 apresenta a liderança orientada para o líder e para o liderado.

Figura 1 – Continuum de Liderança



Fonte: TANNENBAUM e SCHMIDT (1958)

Chiavenato (2004), corrobora com os tipos de liderança como sendo três. O Quadro 1 apresenta os tipos de liderança autocrático, democrático e liberal na tomada de decisão, programação dos trabalhos, divisão do trabalho e participação.

Quadro 1– Os três tipos de liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2004)

Para os tipos de liderança atuais, as empresas e mercados aceitam melhor a ideia de aderir ao foco de se ter as pessoas envolvidas nos processos, dando importância igualitária entre os envolvidos. (KELLERMAN, 2012)

Os tipos atuais de liderança são reações às evoluções do mercado e das pessoas. Logo, é necessário visualizar essa relação com a empresa, como um vínculo além do profissional, mas considerando o psicológico e o social, uma ideia de parceria do colaborador para com a empresa (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2004), o líder transacional assemelha-se com o autocrático, que determina ações com pouca ou nenhuma intervenção dos liderados. A diferença consiste em recompensas ou punições geradas por meio de resultados das equipes, ignorando o fator individual (FONSECA e PORTO 2013).

A liderança transformacional, como o próprio nome indica, é um tipo de líder que visa transformar-se de acordo com as necessidades da empresa e dos colaboradores envolvidos nos processos (FONSECA e PORTO, 2013).

Existem variações evolutivas dos tipos de liderança apresentados, sendo: (i) carismática e; (ii) visionária (MAÇÃES, 2018). A (iii) baseada em ideais (GUERREIRO e SILVA, 2012). E (iv) servidora (HUNTER, 2010), entre outras derivações.

O líder carismático e visionário, segundo Mações (2018), encara situações com uma amplitude maior, com um modelo de planejamento focado em pontos futuros, consegue projetar grandes expectativas de futuro, e transmitir confiança a equipe, mesmo em momento crítico por meio de seu carisma.

Para o tipo de líder por ideal, é adotada uma estratégia na qual as ações do gestor têm como iniciativa conciliar-se a intuítos em nível sentimental com cada colaborador. Isso permite que a maneira de agir do dirigente enquadre-se com os ideais individuais de cada um por meio da comunicação (GUERREIRO e SILVA, 2012).

A liderança servidora, conforme Hunter (2010) baseia-se de que o líder deve aprender com seus liderados, entender quais situações e motivações os atraem, e identificar meios para as tarefas serem realizadas de maneira que gerem valor para a equipe.

No tipo de liderança especialista, a habilidade surge do domínio de funções técnicas do líder mediante uma função. A capacidade do líder de transmitir confiança é baseada em sua experiência, porém, os líderes podem vir a ter conhecimento vago em gestão de pessoas (LOUZADA, 2019).

A liderança situacional é definida pelo líder a fim de delinear os limites tanto do processo quanto dos colaboradores envolvidos. Na sequência adapta-se a maneira do líder conduzir os liderados, baseando-se em levantamentos / percepções prévias da situação momentânea a ser enfrentada (DUARTE e PAPA, 2011).

Após a revisão teórica do tipo e do perfil de liderança apresentados neste capítulo, surgiu uma questão: uma vez identificado os tipos de liderança na literatura, como o líder impacta no desempenho de seus liderados na área de TI?

O objetivo que vai atender a questão de pesquisa nessa etapa está em identificar os tipos adotados por duas empresas de TI comparativamente à literatura, para poder verificar a influência e a motivação dos liderados da área de TI.

3. Metodologia

Nesta seção é descrito o aspecto metodológico adotado na pesquisa, quanto à classificação geral, natureza, objetivos, métodos de pesquisa, procedimento técnico, técnica de coleta e análise dos dados e a caracterização da empresa investigada – unidade de análise e amostra.

Toda pesquisa deve nascer com a formulação de um problema, geralmente resultado da experiência prévia do pesquisador, enriquecido com uma revisão teórica que pressupõe, hipoteticamente, uma contribuição ao campo do conhecimento (GABRIEL, 2014).

A pesquisa conduzida é de natureza aplicada e adotou-se o método comparativo. Sob o ponto de vista de seus objetivos é exploratória, bibliográfica e explicativa. Para coletar os dados, será utilizado de questionário com perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas. Possui abordagem qualitativa e o procedimento técnico a ser utilizado é o estudo de casos (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Esta pesquisa, sob o ponto de vista da sua natureza é aplicada, conforme Silva (2004) esse tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

A natureza comparativa dá-se, segundo Gil (1999), devido ao levantamento de diversos fatores que visa estabelecer fatores comuns e incomuns entre eles. Conforme o autor, é muito utilizado nas ciências sociais por permitir diferir grupos e analisar espaço e tempo diferentes, o que permite que sejam estudados comportamentos de diferentes épocas.

A pesquisa é considerada de natureza exploratória. Godoy (1995) relata que esse tipo de pesquisa visa estudar questões que melhor investigamos temas a serem trabalhados. De acordo com o autor, quando se aborda temas com maior complexidade em definir limites lógicos, como os tipos de liderança, necessita-se de dados para se chegar aos resultados pretendidos.

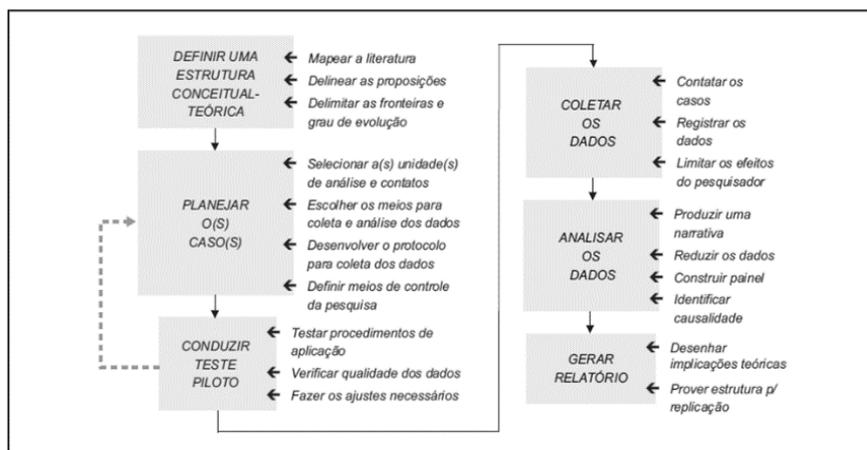
A pesquisa bibliográfica, segundo Forte (2006), visa oferecer levantamentos oriundos da revisão da literatura existente para o tema especificado na questão problema.

O fator qualitativo vem do intuito de oferecer resultados com uma maior abrangência com enfoque menos estatístico e mais subjetivo (YIN, 2001).

A escolha pelo estudo de casos possibilita o estabelecimento de comparações entre os dados obtidos na revisão da literatura, e a consequente obtenção de resultados substanciais identificados no campo.

Assim, o Protocolo para estudo de casos adotado nesta pesquisa é composto por seis etapas apresentadas pela Figura 2.

Figura 2 - Protocolo para elaboração de estudo de casos



Fonte: Miguel (2007)

A seguir, são detalhadas cada uma das seis Etapas do Protocolo proposto por Miguel, (2007) presentes nesta pesquisa.

3.1 Etapa 1: Definir uma estrutura conceitual-teórica

Para a definição de uma estrutura conceitual-teórica (revisão teórica da literatura) serão consideradas as palavras-chave para a busca dos documentos / referências para compor a banco de dados desta pesquisa, sendo: (i) perfil de liderança e; (ii) tipos de liderança.

Para essa etapa de realização da revisão teórica será considerado o período de 2004 a 2019, via Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Google acadêmico; e de outras fontes.

Após a leitura dos artigos levantados será possível separar os trabalhos publicados, sendo selecionados por uma ordem de relevância subjetiva considerada pelas percepções do autor na direção esperada do objetivo desta pesquisa.

3.2 Etapa 2: Planejar o estudo de casos (definição da unidade e amostra)

O estudo de casos terá como critério analisar profissionais de TI (definir o alvo – unidades de análise), e os tipos de liderança adotados pela gestão, predominante no segmento.

Embora todas as empresas sejam de TI, atuam em ramos diferentes, sendo a empresa A na área de automação de processos por meio de robôs por software; empresa B no segmento de pagamentos digitais e; empresa C com atividades voltadas ao ramo de segurança da informação.

A empresa A é multinacional inglesa, a empresa B é brasileira, e a empresa C embora brasileira, é representante local de uma empresa estadunidense. Logo,

independente do fato de serem multinacionais ou não, todas têm escritório na cidade de Campinas / SP.

O entrevistado 1 trabalha com a implementação de projetos e consultoria na área de automação de processos; o entrevistado 2 é testador – *tester* – no ramo de validação de pagamentos digitais e; o entrevistado 3 atua com segurança da informação, desde o suporte ao mapeamento de processos.

Após a identificação do segmento, será possível separar uma amostra dos entrevistados, sendo apenas liderados, com idades entre 18 e 25 anos, para análise das relações dos tipos de liderança, e sua influência sobre a motivação dos colaboradores no segmento.

3.3 Etapa 3: Conduzir teste piloto

Miguel (2007) recomenda que se utilize de teste-piloto (pré-teste) de forma a facilitar ao pesquisador a determinação das unidades de análise, verificar a qualidade dos dados e realizar os ajustes necessários para o aprimoramento do questionário e da entrevista. Sob essa orientação, será realizada a entrevista piloto com a empresa A e, imediatamente, será ajustado o instrumento de coleta de dados.

Conforme Gil (1999), a entrevista é um dos mais importantes meios de se coletar dados com rapidez e segurança, e quando bem administrada, possibilita uma gama considerável de informações. Com esse propósito, será elaborado o instrumento de coleta de dados (questionário) para que o estudo de casos seja desenvolvido.

3.4 Etapa 4: O Procedimento de Coleta dos dados

A coleta de dados ocorrerá após a escolha e delimitação do assunto, revisão bibliográfica e definição dos objetivos. O procedimento de coleta será por meio do instrumento de coleta de dados (questionário e entrevistas), e com profissionais que de alguma forma estão vinculados ao tema principal desta pesquisa em suas relações profissionais. O pesquisador estará presente e os entrevistados responderão de forma não sistematizada às questões (Apêndice A) durante a entrevista semiestruturada e orientada para o objetivo proposto. As respostas serão coletadas de forma espontâneas e as informações serão registradas.

A partir da condução do teste piloto na empresa A, a de maior porte entre as três analisadas, será possível de adaptar o questionário para torná-lo mais objetivo e alinhado com os interesses da pesquisa visando uma maior efetividade na obtenção dos dados para análise.

Conforme Andrade (2010) o tipo de entrevista com questionário semiestruturado e questões abertas, na qual o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas na tentativa de tornar as respostas mais completas, contribui com no processo de investigação com espontaneidade e objetividade. Para Piana (2009) a entrevista semiestruturada estabelece uma conversa amigável com o entrevistado, e objetiva levantar dados que possam ser utilizados em uma análise qualitativa.

O questionário é o instrumento de coleta de dados que será utilizado como um guia para a entrevista pessoal / empresarial. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa (ROESCH et al., 2013). Desse modo, a construção do questionário será com base na revisão da literatura para que a entrevista possa ser mais bem preparada e bem estruturada.

3.5 Etapa 5: O Procedimento de Análise dos Dados

Furlanetto (2007) quando analisa dados / fatores considerados estratégicos para a pesquisa trabalham com uma realidade subjetiva, exploratória e qualitativa. O autor descreve que a revisão teórica da literatura serve como sustentação para o desenvolvimento da pesquisa de campo. E que na fase exploratória identificam-se os pressupostos mais influentes na situação-problema o que torna possível a comparação dos resultados das entrevistas com os apontados na literatura, sobre esses fatores considerados estratégicos.

A partir das coletas de dados serão apresentados, inicialmente, os resultados comparativos à revisão teórica identificada. Desse modo, a literatura possibilitará a análise dos dados e consideração do que se encontrou referente aos pressupostos teóricos e os estudos de casos.

3.6 Etapa 6: Gerar Relatório Final

Será construído esse relatório final na Seção 4, com as implicações teóricas a partir da identificação dos principais resultados e contribuições do estudo de casos. Bem como, serão propostas sugestões para possível implementação dos tipos de liderança identificados na literatura e que possam, eventualmente, contribuir para a melhora do desempenho das empresas estudadas.

4. Discussão e Análise dos Resultados

Com base na questão problema desta pesquisa buscou-se responder, quais os tipos de liderança podem ser encontrados na revisão teórica da literatura? Os tipos de liderança identificados na literatura e apresentados detalhadamente na Seção 2, foram considerados nesta pesquisa de campo para a discussão e análise dos resultados. Essa revisão teórica da literatura possibilitou apontar 10 tipos empregados pelas organizações (no geral) de segmentos distintos, sendo: (i) tipo autoritário; (ii) tipo democrático; (iii) tipo liberal; (iv) tipo transacional; (v) tipo transformacional; (vi) tipo carismático; (vii) tipo visionário; (viii) baseado em ideais; (ix) tipo servidor e; (x) tipo especialista.

Considerando que a empresa A foi utilizada apenas como teste-piloto para aprimoramento do questionário e entrevistas, as empresas do estudo de casos são respectivamente B e C. Portanto, foram levantados os tipos de liderança adotados apenas por estas empresas, ou seja, empresas B e C. Esses tipos predominantemente empregados pelas empresas do estudo de casos são comparados com a literatura, e são apontadas as empresas do estudo de casos que utilizam ou não, para posterior reconhecimento da influência sobre a motivação dos liderados da área de TI.

O Quadro 2 mostra os tipos de liderança encontrados na revisão da literatura, comparados com as práticas predominantes das empresas do estudo de casos, quando se confirmou a presença dos tipos de liderança e a influência sobre a motivação dos liderados para análise.

Quadro 2 - Levantamento comparativo dos tipos predominantes de liderança pelas empresas

TIPOS DE LIDERANÇA	AUTOR(ES)	EMPRESA B	EMPRESA C
AUTOCRÁTICA	(TANNEMBAUM e SCHIMIDT, 1958); (CHIAVENATO, 2004)		
DEMOCRÁTICA	(TANNEMBAUM e SCHIMIDT, 1958); (CHIAVENATO, 2004)	X	X
LIBERAL	(TANNEMBAUM e SCHIMIDT, 1958); (CHIAVENATO, 2004)	X	X
TRANSACIONAL	HERSEY e BLANCHARD (1968)		
TRANSFORMACIONAL	HERSEY e BLANCHARD (1968)	X	X
CARISMÁTICA	MAÇÃES (2018)	X	
VISIONÁRIA	MAÇÃES (2018)	X	
POR IDEAL	(GUERREIRO e SILVA, 2012)		
SERVIDORA	HUNTER (2010)		X
ESPECIALISTA	LOUZADA (2019)		

Fonte: Autores

Os gestores das empresas B e C apresentam mais de um tipo de liderança, todavia, há sempre um tipo predominante.

Os tipos encontrados não predominantes na empresa B, são: o tipo servidor de Hunter (2010), pela proximidade do gestor com os colaboradores. E a por ideal apresentado por Guerreiro e Silva (2012), devido a aspectos como incentivo do aperfeiçoamento do colaborador e por prezar pela comunicação. A empresa apresenta um ambiente mais livre para que os colaboradores possam expor suas opiniões, tendo uma identificação e predominância com os tipos carismático / visionário, sendo esses tipos uma evolução do tipo transformacional (MAÇÃES, 2018). Derivada da base transformacional de liderança uma vez que as ideias são conciliadas nos quesitos de adaptação a realidade necessária de uma empresa (HERSEY; BLANCHARD, 1968). O tipo carismático / visionário traz uma condução de atividades voltadas a condução das tarefas sem uma imposição da liderança por autoridade, mas pela proximidade com seus liderados. Os gestores da empresa estudada adotam características mais liberais e alinhados com a teoria visionária. Entretanto, os liderados sentem falta de participações de seus gestores para definir tarefas de maneira mais linear, para cada membro da equipe, considerando ser esse, um preço pela liberdade. Relatam que seus gestores têm uma boa comunicação com a equipe, e um bom relacionamento pessoal com os liderados, mas a liberdade dada por eles acaba por dificultar em algum momento a condução das atividades. Os liderados mencionam que a carência de participação do gestor tem um valor negativo, todavia, incentiva a tomada de decisão por meio do grupo de liderados.

A empresa C também mostra características de diversos tipos de lideranças sendo: a especialista apresentada por Louzada (2019), quando se identificou que o colaborador julga seu gestor apto para a função, mantendo facilidade de comunicação com ele. Observou-se também características como proximidade do gestor com seu colaborador e preocupação com a evolução e aperfeiçoamento dos liderados, pertencentes ao tipo visionário / carismático de Mações (2018), o que reforça a diversidade de tipos encontrados. Os gestores, alinhados predominantemente com o tipo de liderança servidora de Hunter (2010), por meio de uma maior flexibilidade do trabalho, na qual encontra-se a hierarquia como um conceito subjetivo. Essa subjetividade considera a hierarquia menos relevante no relacionamento entre gestor e liderados, e a equipe trabalha como um todo na resolução dos problemas, o que alimenta uma integração superior dos membros da equipe.

Tannembaum e Schmidt (1958), corroboram que os tipos de liderança democrática e liberal, têm bases semelhantes aos modelos carismático / visionário e servidor identificados nas empresas B e C. Contudo, as particularidades de cada estilo de liderança, mediante sua aplicação, tornam-nas mais específicas a determinados quesitos, como a relação mais próxima de líder e liderados do tipo carismático. Nesse caso, a participação do líder como um coadjuvante do processo de liderar demonstra uma proximidade com o tipo servidor (HUNTER, 2010). Portanto, esses aspectos representam características ligadas a participação dos colaboradores na tomada de decisão e um líder não autoritário.

Analisaram-se os dados levantados nas entrevistas e identificou-se que o trabalho em equipe e a liberdade na maneira de executar as atividades, são características encontradas nas empresas B e C. Além do mais, elas apresentam uma proximidade do

líder com o colaborador, característica do tipo carismático de liderança (MAÇÃES, 2018). As empresas presam pela visão de longo prazo do tipo visionário (MAÇÃES, 2018). Esses aspectos trazem reflexos positivos para o futuro dos liderados e das empresas. Esses reflexos são apontados pelos entrevistados como desenvolvimento profissional, maior aderência aos objetivos organizacionais, compreensão da importância do trabalho em equipe, agregação de valor e, colaboração e confiança mútua entre líder e liderados.

Entretanto, a principal adversidade apresentada na empresa B, foi a falta da presença física do líder em determinadas situações. O aspecto liberal gera janelas relacionadas a condução de atividades em alguns casos. Já na empresa C, foi a desorganização na condução de algumas atividades, uma vez que a falta de participação direta do líder pode acarretar certos desvios de comando.

Todavia, analisando esses resultados teóricos e de campo, identificou-se que a liderança tem consequências importantes para o liderado, e a maneira pela qual o líder desempenha seu papel reflete na sua motivação. Comparando esses resultados, pode-se delinear que nos casos das empresas B e C analisadas, o tipo servidor junto à condução das atividades em longo prazo da liderança visionária se complementam, gera satisfação e contentamento dos liderados.

Sobretudo, aspectos de motivação são identificados junto aos entrevistados / liderados, para uma indicação dos tipos encontrados na literatura que melhor podem contribuir com o desempenho organizacional.

Segundo Forbes (2015), um contraponto entre o tipo democrático e liberal, são os tipos de lideranças autocráticas e transacionais, mas o tipo autocrático, segundo os entrevistados, não possui a mesma motivação para resultados. Já o tipo transacional, embora não seja predominante nas empresas B e C, foi visto com possibilidades de boa aceitação / aprovação pelos liderados, por proporcionar troca (transação / transferência) e ganhos mútuos, que podem potencializar a motivação e os resultados organizacionais.

Portanto, as características dos tipos autocráticos e transacionais, não se mostraram presentes predominantemente nas empresas B e C analisadas, uma vez que as formas de condução nas empresas são dos tipos democrático e liberal. Entretanto, é desejável analisar e poder adotar o tipo transacional por meio de incentivos e recompensas, para intensificar o direcionamento, motivação e os principais resultados mais estratégicos das empresas.

5. Considerações finais

Esta pesquisa buscou levantar na literatura os tipos de liderança e sua evolução, comparativamente, aos tipos adotados em empresas de TI. Havia uma preocupação em conhecer a prática das empresas e poder delinear / contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais.

Por meio da revisão da literatura foram levantados 10 tipos de liderança. Para a realização do levantamento foram citadas pesquisas mais antigas, datadas de 50 anos e, inicialmente, identificaram-se três tipos de liderança (i) autocrática; (ii) liberal e; (iii) democrática, que já eram conhecidas naquela época. Logo, a principal alteração

atualmente, não se relaciona a novos tipos de liderança, mas adaptações de tipos já existentes, que vem acontecendo há décadas. Essas adaptações dos tipos de liderança é uma necessidade do mercado, empresas e colaboradores que estão em constante evolução. Historicamente, esse contexto de adaptação mostrou ser mais eficaz para que possam ser extraídos melhores resultados para as organizações, já que os três tipos já eram existentes, validados e comumente empregados.

Uma vez constatada a presença dos tipos atuais de liderança como a visionária e a servidora dentro das empresas B e C, respectivamente, identificou-se sua efetividade e aceitação como positiva pelos liderados. Contudo, desejam e acreditam que o tipo transacional pode ser complementar e trazer bons resultados individuais e organizacionais pela troca de benefícios e recompensas que possam existir, sendo essa a contribuição real desta pesquisa. Nesse ponto, o tipo transacional pode apresentar eficiência e eficácia ainda maior junto a condução e motivação das equipes.

Nos casos avaliados, pôde-se identificar a facilidade dos colaboradores de sugerir aos gestores os pontos que consideram pertinentes de discussão e/ou alteração. Com isso, o caminho da informação e aprovação de mudanças para as melhorias organizacionais é facilitado dentro das empresas B e C.

Há uma sinergia entre os tipos visionário e servidor que se complementam e podem viabilizar as mudanças organizacionais necessárias. Sobretudo, mesmo com as satisfações geradas por meio dos tipos de lideranças visionário e servidor, há adversidades como falta de autoridade e organização, uma vez que são justamente esses os reflexos desses tipos de liderança, que visam renunciar parte ou totalmente a autoridade.

Dado que esses dois pontos (falta de autoridade e organização) podem possibilitar uma restrição com relação aos melhores resultados, o tipo transacional será desafiado a favorecer a autoridade e a organização mais eficaz nas empresas B e C.

Esse tipo de liderança transacional foi reconhecido pelos entrevistados por poder motivar os liderados, beneficiar a autoridade e a organização, pela troca de benefícios e recompensas. Todavia, a manutenção dos tipos visionário e servidor, democrático e liberal, com ações e compartilhamento de benefícios e recompensas (transacional), pode ser o caminho estratégico para as empresas sobreviverem não apenas no curto prazo, mas para que se consolidem no longo prazo.

Referências Bibliográficas

- ABDALA, G. A. Religiosidade e Qualidade de Vida relacionada a saúde de idosos: estudo populacional na cidade de São Paulo, Tese de doutorado – USP - 2013
- ANDRADE, L. B. P. **Percursos metodológicos**. São Paulo - SP: UNESP - Cultura Acadêmica, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- DOMINGUES, R. (2012). **O talento para liderar**, de Joseph Nye Jr. Meridiano 47. 13. 10.20889/6528.
- FERREIRA, I. **Gerenciamento de Fornecedores**. Blog TI especialistas, 2015. Disponível em: <<https://www.tiespecialistas.com.br/gerenciamento-de-fornecedores/>>. Acesso em 25 de outubro de 2019.

- FONSECA, A. M. O., PORTO, J.B., **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança**. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027505007>> Acesso em 26 de outubro de 2013.
- FORBES, J., **Que líder queremos?** Blog Jorge Forbes, 2015. Disponível em: <<http://jorgeforbes.com.br/br/artigos/que-lider-queremos.html>> Acesso em 11 de novembro de 2019.
- FORTE, S. H. A. C. - **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.
- FURLANETTO, A. **Fatores estratégicos para implementação da gestão do conhecimento**. [s.l.] Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.
- GABRIEL, M. L. D. **Métodos Quantitativos em Ciências Sociais Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa**. Desenvolvimento em questão, v. 12, n. 28, p. 348–369, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.
- GUERREIRO, E. P.; SILVA, R. A. Sistema LIDI - A liderança por ideal nas organizações. **Revista Pensamento & Realidade**. Ano XV, v. 27 n° 4/2012.
- GUILLÉN, N. Thomson Heinle. Boston, 2004. pp. 371-379
- HERSEY; BLANCHARD, The situational leadership theory: A critical view CL Graeff - Academy of management review, journals.aom.org, 1983
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a essência da liderança**. Sextante, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010.
- KELLERMAN, B. **The End of Leadership**. Editora Books, 302 pgs, 2012
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOUZADA, P. “**Você é um líder especialista? Sabe como se tornar um?**”. Blog FM2S. 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/lider-especialista/>> Acesso em 26 de outubro de 2019.
- MAÇÃES, M. A. R. **Manual de Gestão Moderna: Teoria e Prática**. 2 ed. Coimbra: Conjuntura Actual. Editora, 2018.
- MIGUEL, P. A. C. Case research in production engineering: structure and recommendations for its conduction. Keywords: **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.
- PIANA, M. C. **A pesquisa de campo**. São Paulo - SP: UNESP - Cultura Acadêmica, 2009.
- ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso**. 3a-8a re ed. São Paulo - SP: Atlas, 2013.
- SILVA, C. R. O. **Metodologia e Organização do projeto de pesquisa (GUIA PRÁTICO)**. Fortaleza, 2004.
- TANNENBAUM; SCHMIDT, How to choose a leadership pattern, Since its publication in HBR's March–April, 1958
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Perfil do entrevistado:

1. Qual o departamento de atuação?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
3. Qual a função?
4. Tempo na função?
5. Qual sua formação?

Avaliação das percepções do líder pelos liderados:

1. Nota preocupações do seu gestor com o seu desenvolvimento?
2. Se sente motivado em trabalhar na equipe?
3. Seu gestor te incentiva a melhorar?
4. Seu gestor se importa com seus sentimentos e preferências?
5. O que te motiva no trabalho?
6. Seu gestor deixa que participe das decisões?
7. Considera seu gestor apto para a função?
8. Leva sugestões para seu gestor?
9. Se sente confortável em levar sugestões para o seu gestor?
10. Se sente satisfeito com seu ambiente de trabalho?
11. Poderia contribuir mais com a empresa?
12. O que poderia melhorar no seu ambiente de trabalho?
13. O que poderia melhorar em sua equipe?
14. Em que poderia contribuir com o seu gestor?