



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **ANÁLISE DOS ESTILOS E ESTRUTURAS DE LIDERANÇA APLICADAS EM UM AMBIENTE EMPRESARIAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

### **ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES AND STRUCTURES APPLIED IN AN INFORMATION TECHNOLOGY BUSINESS ENVIRONMENT**

#### **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Leonardo Renaut, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, leornt@protonmail.com

João Pedro Eidam, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, jpeidam15@gmail.com

Ezequiel Gueiber, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, egueiber@gmail.com

#### **Resumo**

O capital humano é o agente transformador das organizações na busca da melhoria contínua, e inicia pelo forma de governança desejada. Este trabalho avalia os estilos de liderança presente em uma empresa de tecnologia da informação, e seus impactos no comportamento da equipe. Para realização dessa investigação, foram realizados questionários através de dois métodos, software Pulses para 10 colaboradores e o método de Marras, aplicado através od Google Forms para os 3 líderes existentes na organização. Foi realizada uma associação entres os resultados adquiridos nas duas técnicas de pesquisa. A liderança predominante na organização foi a democrática, o que corroborou com os dados obtidos pelo questionário aplicado aos funcionários, que apresentaram bom desenvolvimento pessoal e índices desejáveis de relacionamento interpessoal.

**Palavras-chave:** líder; clima organizacional; tecnologia da informação; qualidade de vida

#### **Abstract**

Human capital is the transforming agent of organizations in the search for continuous improvement, and starts with the desired form of governance. This work evaluates the leadership styles present in an information technology company, and their impacts on the team's behavior. To carry out this investigation, questionnaires were carried out using two methods, Pulses software for 10 employees and the Marras method, applied through Google Forms to the 3 existing leaders in the organization. An association was made between the results acquired in the two research techniques. The predominant leadership in the organization was democratic, which corroborated the data obtained from the questionnaire applied to employees, who showed good personal development and desirable levels of interpersonal relationships.

**Keywords:** leader; organizational climate; information technology; quality of life

## 1. INTRODUÇÃO

A constante evolução global causa uma competição interna e externa no mercado de trabalho, com isso, as pessoas passam uma parte significativa do seu tempo dedicando-se ao seu emprego e desenvolvimento profissional, o que fez com os temas sobre qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação, sejam discutidos nos ambientes organizacionais (Bastos, 2015). De acordo com Siqueira (2015), a qualidade de vida no trabalho tem sido um tema bastante abordado em empresas de TI (Tecnologia da Informação), visto que diversos fatores podem contribuir com a condição de vida de um indivíduo, entre eles o trabalho, família e entretenimento. Esses fatores agem diretamente em seu ambiente social, psíquico e físico.

Para Meneghão et al. (2018), a condução e sucesso dos negócios é especialmente dependente da figura do líder, pois a liderança é responsável por desenvolver a competitividade e eficiência da corporação. O autor ainda afirma o indivíduo pode nascer com traços de liderança em sua personalidade ou adquirir as características de um líder ao decorrer do tempo, resultante de influências e o meio em que vive. As diferentes formas de liderar são categorizadas de acordo com o objetivo do líder e resposta das pessoas da equipe, além de serem influenciadas pelo ambiente onde o líder e os seguidores estão inseridos (Bergamini, 2009, p. 21).

O presente artigo aborda três diferentes estilos de liderança: liderança democrática, em que o líder estabelece regras e diretrizes embasadas em seu modelo particular, onde os demais devem se submeter a política estabelecida sem oferecer qualquer interferência ou opinião (Escorsin; Walger, 2017); liderança democrática, representada pelo foco na equipe e não apenas no cumprimento de tarefas, existindo interações entre todos os participantes do grupo na tomada de decisões (Menegão et al., 2018), essa forma de liderar busca o desenvolvimento pessoal e capacitação dos integrantes da equipe; e a liderança *laissez-faire*, onde o líder não exerce influência alguma sobre seus colaboradores (Ribeiro, 2015), contrariando o conceito de líder, pois possui comportamento neutro e despreocupado.

Frente ao exposto, o objetivo do presente estudo é investigar quais os tipos de liderança aplicadas na área de tecnologia da informação e qual o impacto delas sobre os colaboradores.

## 2. METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, pois, segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada tem como fundamento a aplicação e consequências sobre o conhecimento. A pesquisa é explicativa porque o pesquisador utiliza os dados registrados para informar os

resultados (Prodanov; De Freitas, 2013). A presente pesquisa classifica e compara os dados coletados em uma empresa com as referências obtidas na teoria escrita nesse trabalho.

## 2.1 COLETA DE DADOS

Foi realizada uma coleta de dados na empresa *Websix*, situada em Ponta Grossa, Paraná. A empresa atua no desenvolvimento de software para fins comerciais, produzindo sites e aplicativos móveis. Atualmente conta com 10 colaboradores, incluindo o gestor da empresa. O time de colaboradores é dividido em duas equipes, uma responsável pela elaboração e monitoramento dos aplicativos móveis e outra pela produção e dos sites.

Os dados coletados dizem respeito a liderança da empresa e parâmetros psicológicos da equipe, que incluem desenvolvimento pessoal, bem-estar, felicidade, reconhecimento, entre outros. A pesquisa foi realizada semanalmente durante os meses de março, abril, maio e junho de 2022, e contou com todos os colaboradores da empresa. Para coleta de dados foi utilizado o software *Pulses*, plataforma digital de gestão contínua de pessoas que aplica questões sobre gestão organizacional e resulta em indicadores. Adicionalmente, foi empregado um questionário proposto por Marras (2002, p.297), com intuito de identificar o perfil de três líderes presentes na empresa *Websix*. A coleta de dados foi realizada no formato online, através da plataforma Google Forms.

## 2.2 MÉTODO DE MARRAS

O método de Marras (2002, p.297) baseia-se na aplicação de dezoito questões de “sim” ou “não” para reconhecer qual liderança (autocrática, democrática ou *laissez-faire*) melhor se encaixa no perfil do entrevistado. Para se enquadrar em alguma das lideranças, o indivíduo necessita ter respondido “sim” uma maior quantidade de vezes a uma das categorias, ou seja, as questões são agrupadas de acordo com o tipo de liderança, então cada vez que o indivíduo responde de forma positiva, é atribuído um ponto à liderança em que esta questão representa. No final, o tipo de liderança com maior pontuação representa o perfil do entrevistado. Tais perguntas envolvem as relações interpessoais do entrevistado e aspectos do cotidiano.

A pontuação e resultados adquiridos neste segundo método de pesquisa não está relacionado com as questões existentes no *software Pulses*. No entanto, no presente estudo haverá uma análise e discussão a fim de correlacionar os resultados obtidos em ambos os questionários. Adicionalmente, a pesquisa classifica e compara os dados coletados na empresa participante da pesquisa com as referências teóricas obtidas no referencial teórico.

### 3. RESULTADOS

A plataforma Pulses é uma ferramenta de inteligência analítica utilizada para acompanhar continuamente o clima organizacional, engajamento e desempenho dos colaboradores de uma empresa. Este estudo utiliza dados de dois meses diferentes da plataforma Pulses, de maio e junho. Os funcionários foram instruídos a responder questões relacionadas ao ambiente de trabalho, a sua visão sobre a empresa e também sobre algumas questões da sua vida fora do ambiente organizacional. Automaticamente o software Pulses associa as notas atribuídas nas questões aplicadas com os parâmetros utilizados para avaliar a gestão organizacional, onde fornece uma média de cada um dos quesitos avaliados.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Marras (2002), na qual o perfil predominante entre os líderes da organização foi o de liderança democrática, como pode ser observado na Figura 1.

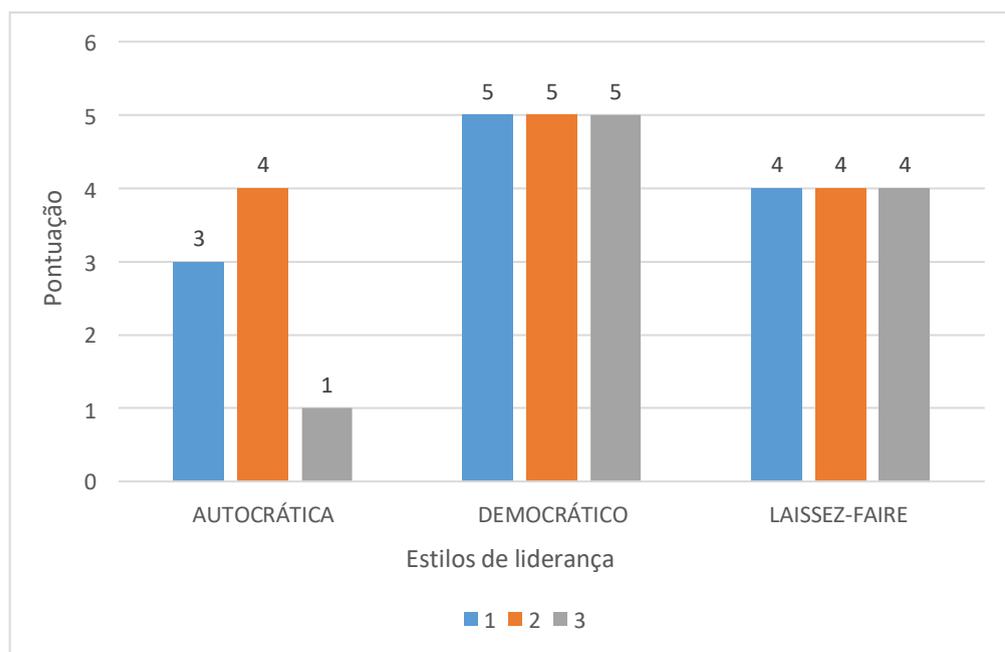


Figura 1- Estilo de liderança predominante na empresa Websix

Os resultados obtidos através da aplicação da plataforma no mês de maio e junho foram próximos, com discretas diferenças entre alguns parâmetros, como pode ser observado na Figura 2 e 3.

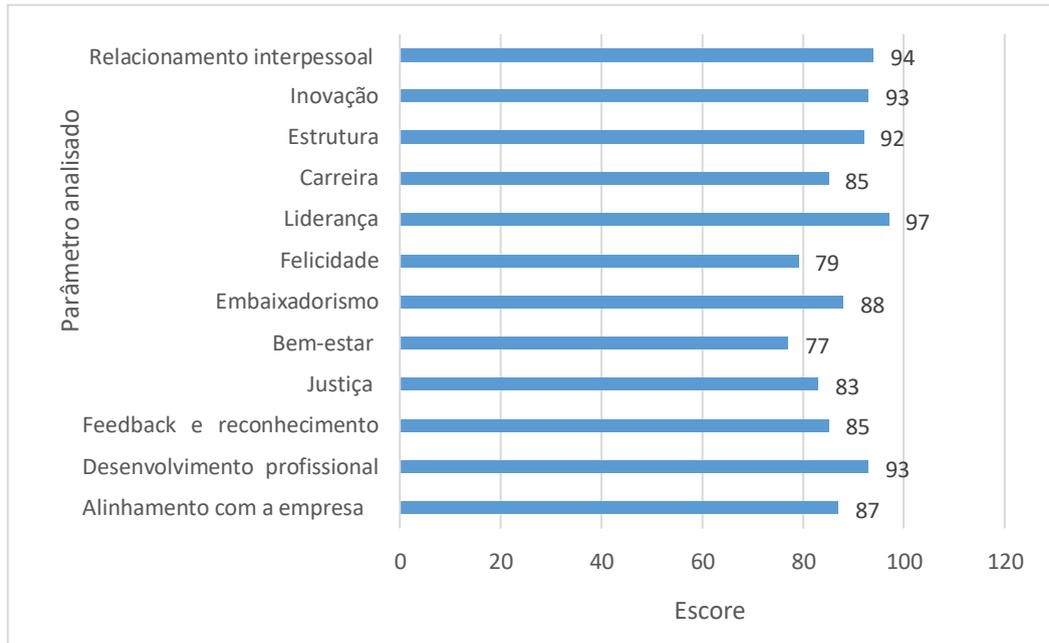


Figura 2- Gráfico da análise do relacionamento interpessoal obtidos pela plataforma Pulses no mês de maio

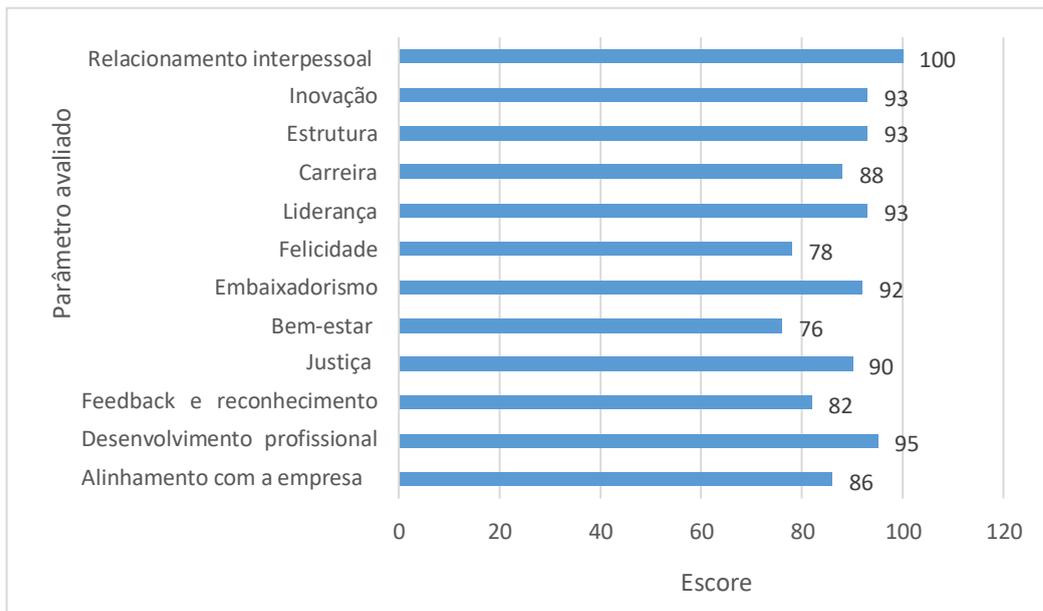


Figura 3- Gráfico da análise do relacionamento interpessoal obtidos pela plataforma Pulses no mês de junho

Os resultados obtidos em ambas as metodologias de pesquisa aplicadas (plataforma Pulses e Google Forms) podem ser associados devido a estreita relação entre os parâmetros divulgados pela primeira ferramenta com os tipos de liderança do método de Marras. Como é o caso dos itens reconhecimento profissional e alinhamento com a empresa, isso porque a boa nota atribuída a esses parâmetros reflete o espaço que os colaboradores recebem para contribuir com as metas e planos da organização, tendo suas ideias consideradas, o que afeta diretamente

no desenvolvimento e experiência profissional do indivíduo. No próximo capítulo são discutidos os resultados confrontando os dados coletados e os respectivos indicadores de referência.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados demonstrados na Figura 1 são baseados na pontuação alcançada pelos líderes no questionário, onde na resposta de cada questão foi atribuída uma nota que se relacionava com o tipo de liderança predominante no participante. No estudo em questão, o estilo de liderança predominante foi a democrática. Tal resultado nos mostra que os líderes compartilham metas com seus funcionários, observando e apoiando sugestões dos colaboradores neste modelo participativo de liderança. Além disso, o resultado desse questionário tem ação direta sobre os apresentados pela plataforma Pulses, onde foi possível observar bons índices relacionados à satisfação dos funcionários no ambiente laboral.

O relacionamento interpessoal, desenvolvimento e inovação apresentaram notas satisfatórias tanto no mês de maio quanto no mês de junho. Isso já era esperado frente ao estilo de liderança da empresa, já que o foco do líder democrático é as pessoas e não apenas as tarefas, desse modo há participação e integração da equipe na tomada de decisões, capacitando seus colaboradores (Menegão et al., 2018).

Apesar de serem atribuídas boas notas por parte dos colaboradores em grande parte dos parâmetros, outros ainda deixam a desejar. Como é o caso de felicidade e bem-estar, os critérios que apresentaram menores notas na pesquisa, seguido do feedback e conhecimento. A causa das menores notas a esses itens pode estar relacionada ao resultado do estilo de liderança na empresa, pois mesmo que liderança predominante tenha sido a democrática, os líderes apresentaram traços fortes da liderança *laissez-faire*. Segundo Faria et al. (2014), os funcionários desejam que seus líderes os orientem e determinem as tarefas a serem cumpridas por cada membro do grupo, e isso não acontece na liderança *laissez-faire*. O autor ainda ressalta que elogios por parte do líder, como forma de reconhecimento, estimulam os funcionários a darem seu melhor na realização das tarefas, interferindo na produtividade da organização.

A presença de traços de diferentes estilos de liderança é comum e representa as diferentes maneiras de agir do líder frente às adversidades. Isso é explicado pela Teoria Contingencial de Liderança, que sugere que o líder deva se adaptar às oscilações da organização, empregando diferentes tipos de liderança a fim de atender os funcionários e a

própria empresa em situações variadas (Kurcgant et al., 1996). Por isso, no presente estudo foi notado diferentes formas de liderar que interferiram nas notas atribuídas pelos colaboradores.

Faria et al. (2014) observaram em seu estudo que quando a situação é relacionada a parte operacional da organização, os liderados preferem que o líder adquira uma postura autocrática, já quando a questão tem relação com a parte psicológica da equipe, estes preferem o estilo de liderança democrático. Então um líder deve ser capaz de se adaptar dependendo do momento vivido, permitindo sugestões e ideias vinda dos funcionários, mas também estabelecendo regras e tarefas individuais a serem seguidas, além de estar presente na rotina da empresa e desenvolvendo o conhecimento de sua equipe.

## 5. CONCLUSÃO

Através do presente estudo foi possível identificar que o estilo de liderança predominante na empresa de tecnologia de informação foi o democrático, porém, os líderes da organização também apresentaram traços da liderança autocrática e laissez-faire, mesmo que em menor índice. Além disso, foi observado que o perfil do líder dentro da empresa interferiu diretamente sobre os indicadores organizacionais coletados, visto que os colaboradores que responderam as questões apresentaram-se satisfeitos em relação ao relacionamento interpessoal, desenvolvimento e inovação, liderança, justiça, entre outros. Esse resultado é esperado quando a liderança mais exercida sobre a equipe é a democrática, visto que permite a troca de ideias e opiniões, criando um ambiente de confiança e capacitação. Mesmo com os bons resultados da empresa proveniente do estilo de liderança predominante, a participação de outras formas de liderar interferiu no resultado de alguns parâmetros avaliados, evidenciando que o líder se adapta perante a situação vivida e não obrigatoriamente possui apenas um perfil de liderança. Novos estudos com maior número amostral, são sugeridos para uma melhor demonstração da interferência da liderança no desempenho de uma equipe. A importância de pesquisas envolvendo esse tema ocorre devido a necessidade de investigar, analisar e permitir a escolha do tipo de liderança que interessa a gestão organizacional, visto a competição existente no mercado atual por bons profissionais e a relevância da retenção de talento em uma organização.

## REFERÊNCIAS

- Bastos, A. V. B. (2015). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão, Artmed, p. 49-95.
- Bergamini, C. W. Liderança: Administração do Sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.
- Escorsin, A. P.; Walger, C. Liderança e desenvolvimento de equipes: Livro Eletrônico, Inter Saberes, 2017.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Faria, D. L.; Silveira, L. F. V.; Miranda, R. B.; Mendonça, M. F. A. B.; Faria, H. F. J. “A liderança na percepção dos colaboradores: um estudo no grupo real móveis.” XIII Simpósio de Excelência e em Gestão e Tecnologia.2014.
- Kurcgant, P.; Peres, H. H. C.; Ciampene, M. H. T. (1996). A liderança na Administração do Pessoal de Enfermagem Segundo a Percepção de Enfermeiras, Auxiliares e Atendentes de Enfermagem, Revista escolarenfermagem. USP, São Paulo, v. 30, n. 3.
- Marras, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 6. Ed. São Paulo: Futura, 2002.
- Menegão, J. F. Q.; Menegão, V. H. Q.; Carvalho, M. R.; Amado, F. M., “As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional. União das Faculdades dos Grandes Lagos – Unilago.2018.
- Siqueira, M. M. M. (2015) Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade, Revista de Administração Mackenzie, 16 (6), p. 71-93.
- Prodonov, C. C.; De Freitas, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Editora Universidade Feevale, 2013.
- Ribeiro, M. F. V. “Estudo de Caso para Ensino: Deixa a vida me levar: o ônus da liderança laissez-faire no serviço público em detrimento da liderança contingencial.” Trabalho apresentado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. 2015.