

• **Contribuições da filosofia humanista na gestão de projetos de Tecnologia da Informação**

Contributions of humanist philosophy in project management Information Technology

Contribuciones de la filosofía humanista en la gestión de proyectos de Tecnología de la Información

Roberto Kanaane¹

(cad. 21) Raul de Moraes

Miriam Isida²

Centro Tecnológico Paula Souza

Resumo: O artigo discute as contribuições da filosofia humanista na gestão de projetos de Tecnologia da Informação, adotando como ponto de partida as abordagens, nesta natureza, em educação e ao ambiente corporativo. O artigo tem como objetivo identificar como a filosofia humanista pode contribuir para formulação de valores humanos e influenciar na postura da liderança na gestão de projetos de tecnologia da informação (TI). Caracteriza os enfoques relacionados à motivação, sinalizando as tendências e concepções urgentes no âmbito do comportamento organizacional. Estabelece a interface: motivação e clima organizacional, adotando como premissa básica o processo de liderança corporativa e a identificação de características peculiares do ambiente organizacional de empresas que atuam com tecnologia da informação. Neste aspecto sinaliza as limitações quanto à formulação de valores humanos no que concerne ao estilo de gestão adotado. Aborda o enfoque tecnicistas aliado às patologias psíquicas impactando na motivação, no desempenho e na performance dos envolvidos em projetos de TI. Em termos de considerações finais tem-se a proposta de repensar os modelos de gestão sinalizando a necessidade de capacitação e implementação do potencial de liderança, sob a perspectiva humanista, tendo como fio condutor os valores humanos. Sugere-se que seja adotado um modelo de gestão participativa, enfatizando a abordagem sociotécnica.

Palavras-chaves: Valores humanos; Filosofia humanista; Motivação; Clima organizacional.

Abstract: *The article discusses the contributions of humanistic philosophy in the management of Information Technology projects taking as a starting point approaches of this nature in education and corporate environment. The article aims to identify how the humanist philosophy can contribute to the formulation of human values and influence the posture of leadership in project management of information technology (IT). Characterizes the approaches related to motivation, signaling trends and urgent conceptions within the organizational behavior. Establishes the interface: motivation and organizational climate, adopting as its basic premise the process of corporate*

¹ Membro da Academia Paulista Centro Tecnológico Paula Souza – Cadeira 21 CEETEPS – São Paulo – Brasil Contato: Endereço: Rua Altinópolis 91 AP: 44 – CEP: 02334-000 – São Paulo- Brasil. Tel: (11) 9833-18735. E-mail: kanaanhe@gmail.com

² Mestranda do programa de mestrado do CEETPS (2013 CEETEPS – São Paulo – Brasil) Contato: Av. Brigadeiro Luís Antonio, 1272 apto 101 – Bela Vista CEP 01317-000 São Paulo/SP. Brasil Tel: (11) 97545-6258. E-mail: miriamishida@gmail.com

leadership and identification of unique characteristics of the organizational environment of companies that work with information technology. This aspect indicates the limitations as to the formulation of human values regarding the management style adopted. Addresses the technician approach coupled with psychiatric diseases impacting on motivation, performance, and performance of those involved in IT projects. In terms of final remarks, has the proposal to rethink the management models indicating the need for training and implementation of leadership potential, from a humanistic perspective, with the common thread of human values. It is suggested that a model of participatory management be adopted, emphasizing the socio-technical approach.

Keywords: *Human values; Humanistic philosophy; Motivation; Organizational climate.*

Resumen: *El artículo analiza las contribuciones de la filosofía humanista en la gestión de proyectos de tecnología de la información, teniendo como punto de partida se acerca esta naturaleza en la educación y el medio ambiente corporativo. El artículo tiene como objetivo identificar cómo la filosofía humanista puede contribuir a la formulación de los valores humanos y de influir en la postura de liderazgo en la gestión de proyectos de Tecnología de la Información (TI). Caracteriza los enfoques relacionados con la motivación, las tendencias de señalización y concepciones urgentes dentro del comportamiento organizacional. Establece la interfaz: la motivación y el clima organizacional, adoptando como premisa básica el proceso de liderazgo de las empresas y la identificación de las características únicas del entorno de la organización de empresas que trabajan con tecnologías de la información. Este aspecto indica las limitaciones en cuanto a la formulación de los valores humanos en relación con el estilo de gestión adoptado. Se aborda el enfoque tecnista, junto con enfermedades psiquiátricas que afectan a la motivación, el rendimiento y el desempeño de los participantes en los proyectos de TI. En cuanto a las observaciones finales, tiene la propuesta de repensar los modelos de gestión que indica la necesidad de formación y la aplicación de un potencial de liderazgo, desde una perspectiva humanística, con el denominador común de los valores humanos. Se sugiere que se adopte un modelo de gestión participativa, haciendo hincapié en el enfoque socio- técnico.*

Palabras clave: *valores humanos; la filosofía humanista; motivación; clima organizacional.*

Introdução

Atualmente percebe-se que existem cada vez mais profissionais insatisfeitos com o clima organizacional vivenciado na gestão de projetos de Tecnologia da Informação. Segundo Ribeiro (1992), o simples fato de perder-se parte significativa do potencial das pessoas desmotivadas, ou por estarem insatisfeitas no ambiente de trabalho, aponta para a necessidade de repensar esse quadro. Entre as consequências desse cenário pode-se citar a queda da produtividade, alta rotatividade e aumento do risco de atraso na entrega do projeto.

A experiência empírica dos pesquisadores, atuando em consultorias e clientes em projetos de Tecnologia da Informação e nos mais diversos segmentos profissionais, levou-os a questionar a postura da liderança de projetos em Tecnologia da Informação, e como as pressões e o clima organizacional podem influenciar no desinteresse e desencontro de expectativas (líder-liderados), impactando na capacidade criativa dos envolvidos. Nesse cenário atual, estudos referentes às abordagens humanistas em educação, no ambiente corporativo, nas concepções sobre a motivação aplicada ao trabalho, no clima organizacional e nos estilos de liderança têm sido realizados como alternativa para a compreensão do processo de trabalho e sua contribuição visando reavaliar o contexto produtivo.

O objetivo geral desse artigo é identificar como a filosofia humanista pode contribuir para formulação de valores humanos e influenciar a postura da liderança na gestão de projetos de Tecnologia da Informação.

Fundamentação

Com a finalidade de fundamentar teoricamente o estudo em pauta, buscou-se delimitar as concepções relacionadas às “Contribuições da filosofia humanista na gestão de projetos de tecnologia da informação”. Dentre essas, destacam-se: abordagens humanistas em educação e no ambiente corporativo, sinalizando as concepções sobre a motivação aplicada ao trabalho, impactos do clima organizacional nos estilos de liderança e nos determinantes do ambiente em organizações que lidam com projetos de TI.

Abordagens humanistas em educação

Com o intuito de evidenciar o estudo das abordagens humanistas em educação, considera-se a filosofia humanista sob a perspectiva do autoaprimoramento do indivíduo enquanto aluno e professor.

Para o educador Makiguti (2002), o propósito fundamental da educação é fazer com que o aluno consiga perceber seu potencial e manifeste sua própria personalidade com entusiasmo e vigor. Em sua carreira como diretor de escola então primária, Makiguti (2002) desenvolveu uma teoria educacional sem precedentes, através de sua experiência no ensino e da leitura de teóricos da educação, entre eles, Dewey (1990). Ainda Makiguti (2002) defende que a educação não é um comércio fragmentado de informações, e sim o fornecimento de chaves que permitirão às pessoas “destrancarem o cofre de conhecimentos” por conta própria, não se limitando à transferência de conhecimentos, mas à orientação do processo de aprendizagem, mobilizando-as para novas descobertas e invenções.

O ponto principal da teoria de Makiguti (2002) é o valor humano e a relação entre sujeito avaliador e o objeto de avaliação; se um dos dois se modifica em

relação ao outro, é evidente que o valor percebido também muda. As diferenças e mudanças nos códigos éticos ao longo da história são provas notáveis da mutabilidade do valor.

Corroborando com as concepções de Makiguti (2002), tem-se a perspectiva de como também fundamentar-se num processo educativo que englobe a educação e o desenvolvimento do potencial humano, o que é reforçado por Kanaane (2012).

A título de contextualizar, tem-se as práticas realizadas na Escola Soka, escola humanista de ensino que tem como base a filosofia de Makiguti (2002). A direção da escola atua com o projeto gerador atual: “O despertar para o grande Eu”, e antes de repassar os fundamentos para os professores e funcionários são promovidos vários diálogos com a coordenação para compreensão máxima sobre os objetivos do projeto. Como resultado é criado o desejo na equipe de fortalecer e aprofundar o desenvolvimento de cada aluno. Nessa proposta, funcionário e professor enxergam o “outro” colocando-se em seu lugar. Com isto, o projeto, num todo, busca romper seus limites vencendo sentimentos egocêntricos.

Os funcionários da Escola Soka recebem treinamento na criação de valores humanos através de cursos de aprimoramento, encontros pedagógicos, aulas expositivas, diálogos com a direção para aprimorar o corpo docente frente ao grande desafio de “ser educador Soka”. O olhar diferenciado, a forma de ação mais humana e a dedicação sem limites visam desenvolver o potencial dos alunos sob sua responsabilidade, ao mesmo tempo em que os funcionários cumprem o seu papel dentro do currículo estabelecido por Lei.

Para Rogers (1997), outro estudioso da conduta humana que dedicou seus estudos e prática profissional na formulação da abordagem humanista, o processo de aprendizagem possibilita ao estudante obter controle sobre a direção de sua aprendizagem e de sua vida, em que ele é o centro. As ideais de Rogers representaram uma reviravolta em relação à política da educação tradicional.

Dewey (1990), outro educador preocupado com a “reconstrução da pessoa”, sinaliza que o pensamento começa na bifurcação da estrada. À medida que atinge essa bifurcação, o não saber qual rumo seguir para alcançar seu propósito; então se começa a examinar a situação. Para Dewey (1990), educação é a reconstrução da experiência.

Como fica evidenciado, as posições de Dewey (1990), Rogers (1997), Makiguti (2002) e outros, enfatizam o autoconhecimento e autoestima como mecanismos intrínsecos ao indivíduo, possibilitando agir de acordo com suas expectativas, necessidades e anseios. As condições sobre as abordagens humanistas expostas possibilitam compreender os desafios enfrentados pelos diretores, gestores, supervisores e educadores no tocante ao estabelecimento de estratégias e táticas voltadas à formação, implementação e desenvolvimento de políticas educacionais sob o enfoque humanista, visando à formação do ser

integral, ao evidenciar suas competências. Paralelamente ao exposto entende-se que a proposta humanista deva ser estendida não somente aos ambientes acadêmicos, educacionais, mas também no contexto sócio-organizacional, possibilitando o repensar das políticas e práticas organizacionais, tendo como núcleo central a formação de indivíduos convictos de suas responsabilidades, líderes proativos e comprometidos com a equipe, pessoas, resultados e a própria organização, inclusive em empresas focadas em projetos de tecnologia de informação.

Abordagens humanistas no ambiente corporativo

Com a finalidade de estabelecer as bases teóricas para o estudo e aplicação da filosofia humanista, no contexto organizacional, têm-se as abordagens propostas por Herzberg (1968), Ribeiro (1992), Dejours (1998), McGregor (2002), Covey (2004), Skinner (2006), Charam (2008), e Kanaane (2012). Tais autores, respeitando as posições individuais, contribuíram e vêm contribuindo para ampliar as possibilidades quanto à adoção do enfoque humanista no ambiente de trabalho. Essa tarefa tem sido árdua e sugere a necessidade de estudos teóricos, embasados em pesquisas de campo no intuito de fomentar a reflexão de gestores e profissionais vinculados às abordagens: sócio administrativo e comportamental, para que possa surgir um movimento que tenha como âncora os valores humanos e conseqüentemente os impactos no âmbito dos setores produtivos, administrativos e tecnológicos.

Por outro lado, Skinner (2006, p. 139) questiona “Por que olhar para dentro?” e apresenta um contraponto à abordagem humanista quando defende a abordagem behaviorista, propondo uma análise do comportamento que surgiu de observações feitas num único organismo respondendo em uma situação experimental artificial, cuidadosamente controlada e altamente padronizada, evitando assim os aspectos intrapessoais. Skinner (2006) ainda desconsidera os estados internos dos organismos para explicar o comportamento, e por isso seu behaviorismo é chamado de radical, por defender que o comportamento decorre estritamente de observações externas de acordo com sua relação com o meio, conseqüentemente, sua ênfase está nos determinantes socioambientais e os respectivos impactos no comportamento humano.

Contrariamente ao que Skinner (2006) questionava “Por que olhar para dentro?”, Covey (2004, p. 51) propõe um novo nível de pensamento, “[...] um nível mais profundo, um paradigma baseado nos princípios que descrevem o território efetivo da existência e das interações humanas.” Logo, percebe-se a valorização da abordagem de dentro para fora através do autoconhecimento, crescimento e amadurecimento para melhorar as relações com outros indivíduos, sendo essa uma mudança de paradigma para a maioria das pessoas.

Entende-se que a conduta humana se processa num dinamismo constante que remete à investigação de fatores integrantes, os quais impactam na expressão das atitudes e comportamentos.

Corroborando o exposto têm-se o estudo da motivação como um fator fundamental para a compreensão dos valores humanos no cotidiano organizacional.

Um dos pesquisadores da motivação Herzberg (1968), cita dois fatores que são considerados na satisfação profissional: fatores higiênicos e os motivacionais. Os higiênicos estão relacionados às condições oferecidas pela empresa ao funcionário no desenvolvimento das atividades, compreendendo: estrutura física, benefícios, política salarial, relacionamento entre o corpo diretivo e os funcionários, ambiente de trabalho, etc. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado. São esses fatores que produzirão satisfação, aumento na produtividade e excelência acima dos níveis estabelecidos. Herzberg (1968) afirma que a motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio das atividades desenvolvidas. Nesse contexto de valorização cada vez maior do ser humano, como elemento fundamental numa organização para a produtividade e competitividade no mercado, faz-se necessário repensar estrategicamente os fatores como comportamento, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

O estudo da motivação tem possibilitado a compreensão dos mecanismos subjacentes ao comportamento do indivíduo. Sob a perspectiva contemporânea identificam-se os estudos de Bergamini (2005) que, entre outros pontos, sinaliza que o mundo das pessoas está repleto de exemplos que atestam como cada uma delas possui valores distintos de comportamento. Para Bergamini (2013), o enfoque da motivação, entendida como uma predisposição interior, inverte a ordem dos fatores. Logo, se o impulso motivacional é interior a cada um, Bergamini (2005) reforça que ele está relacionado às características próprias da personalidade e se constitui num elemento marcante para acentuar as características próprias das diferenças individuais. Dentro dessa perspectiva é que se pode compreender que cada ato motivacional é único, não somente para cada pessoa, mas também para cada momento de vida de uma mesma pessoa.

Para O'Donnell (1994), a capacidade de motivar tem como valores relacionados o entusiasmo, à vontade e a dedicação. Para ele, "entusiasmo tem que ser fundamentado em valores verdadeiros. Se estiver baseado em princípios falsos, não passa de intoxicação." A importância da percepção das mudanças também é indicada por O'Donnell (1994, p. 119) quando apresenta que "[...] precisamos parar de brincar de vítima, para assumir que somos um agente de transformação de um mundo melhor. Se formos omissos, outros o farão. Só que eles colherão os frutos".

Sampaio (2009, p. 14) afirma que o trabalho desenvolvido por Maslow propõe uma visão humana mais abrangente do que a proposta por Taylor ou pelos autores clássicos de microeconomia; “há que se pensar em um homem que lida com múltiplos anseios, capazes de o mobilizarem, nas diferentes instâncias sociais da vida: a organização laboral, a família e a vida em sociedade”. O mesmo autor ainda cita outra contribuição do pensamento de Maslow de transformar o lugar de trabalho na instância de gratificação das necessidades ou no espaço privilegiado de realização das pessoas. Com isso, faz-se necessário que os gestores escutem e compreendam as pessoas com quem trabalham, entendendo qual é o papel da atividade laboral e da organização em que se encontram e aceitem o desafio de liderar em pessoas com diversidade tanto de trajetórias como aspirações para a vida.

Na visão de McGregor (2002), o princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançar melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa.

Considerando esse ponto de vista, Ribeiro (1992) destaca que se abre o caminho para a visão holística dos gestores, compreendendo os ideais da empresa e também de cada indivíduo, contribuindo para a criação de valores humanos. Como Ribeiro (1992, p. 128) sustenta, “o planejamento é substituído pela intuição, à organização formal pela flexibilidade, a chefia pela liderança e o controle pelos valores, ou seja, a administração holística revoluciona não somente o que se entendia como organização, como, também sua gestão.”

Dessa forma, para Kanaane (2012), a visão holística da organização é uma alternativa que se contrapõe à visão tradicional que tem provocado desconfortos como a desvalorização do potencial humano.

Charan (2008, p. 165) assinala os elementos essenciais do modelo da aprendizagem para o indivíduo e para a empresa. Segundo o autor, têm-se os seguintes elementos essenciais para os indivíduos que atuam como vetores do comportamento humano:

No primeiro elemento essencial do indivíduo, Charan (2008) aborda que o desenvolvimento e o crescimento da liderança pessoal de um indivíduo são resultados da experiência aliada a *feedbacks* das pessoas que o observam durante longos períodos e considera o autoconhecimento através do aprimoramento do indivíduo, tendo como base o aumento da capacidade, da habilidade de repensar sua conduta. No segundo elemento essencial, o foco é o de fortalecer e cultivar as competências essenciais, através da expansão em círculos concêntricos, isto é, a cada nova posição que assumem, devem ampliar o escopo das habilidades numa situação de maior complexidade. No terceiro elemento essencial, a importância de se preparar para ocupar uma posição de destaque é baseada no

planejamento da carreira e na experiência adquirida, tendo-se a evolução do indivíduo frente a cada etapa dessa conquista. No quarto elemento essencial, o efeito multiplicador do líder pode ser comparado à relação de mestre-discípulo. Quanto melhor for o aprendizado do discípulo, maior é o potencial do mestre, criando o desejo inclusive de aumento de capacidade e superação do mestre. Para o quinto elemento essencial, Charan (2008) propõe que a importância da avaliação de colegas e de chefes pode contribuir para o aumento da capacidade e expansão de suas habilidades interpessoais e intrapessoais.

Do exposto, tem-se o impacto do processo de aprendizagem no comportamento individual e coletivo possibilitando o aflorar da criatividade/ inovação, considerando o papel liderança como agente mobilizador do clima organizacional, reforçando a produtividade no ambiente cooperativo.

No contexto do trabalho evidenciam-se fatores que podem mobilizar/motivar as pessoas ou aqueles que podem atuar como fatores frustrantes, impelindo as pessoas à desmotivação.

Para Dejours (1998), existe uma vivência global cuja decifração leva à descoberta de vários aspectos, entre eles dois sofrimentos fundamentais organizados atrás de dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade. Dejours (1998) defende que a única saída para a agressividade é trabalhar mais depressa. Torna-se, então, um fato extraordinário, que conduz a fazer aumentar a produtividade. Contrapondo a questão do aumento da produtividade, tem-se também a queda da mesma por falta de motivação ou descontentamento.

Atualmente há a predominância do cenário mecanicista, ou seja, estímulo ao condicionamento sistemático, em detrimento ao processo criativo.

Os pesquisadores em suas trajetórias profissionais têm identificado a tendência de que a informação de valor humano não esteja presente na área de Tecnologia da Informação, uma vez que no cenário mecanicista prevalece o condicionamento, e não o processo criativo. Isto pode ser melhor analisado por Bergamini (2013), quando coloca que o processo criativo contrapõe-se ao aprendizado condicionante, e quando a pessoa sente-se pertencente à organização da qual faz parte e se envolve num processo criativo, ela passa a querer contribuir para o sucesso da empresa em que trabalha.

A importância de romper os condicionantes e abrir caminho para o processo criativo também é indicada por Ribeiro (1992) quando sinaliza que ao longo da vida o indivíduo incorpora vários condicionamentos que são invocados como fruto de experiências anteriores, sendo necessário romper com esses condicionamentos para poder desfrutar de criatividade e inovar a partir de ações que venham contribuir para a melhora do clima organizacional, bem como na sequência de atos que certamente serão facilitadores para o despertar dos valores humanos no ambiente de trabalho.

O'Donnell (1994) defende que para poder lidar com as mudanças é necessário o autoconhecimento, através de três aspectos principais: entender e apreciar o eu como algo que não se afeta pelas mudanças do ambiente externo; desenvolver e manter acesso constante a um poder interior, que não apenas está ligado às forças externas, mas que pode lidar com elas, sem ser diminuído por elas; a união desses dois aspectos, referente ao entendimento do eu e experiência do poder, possibilita o autogerenciamento e ser um exemplo de liderança para os outros.

Consequentemente, o autoconhecimento pode levar à capacidade de lidar com o potencial individual e o ambiente externo, proporcionando que a pessoa seja um exemplo de liderança para os outros (O'Donnell, 1994).

Remetendo o presente estudo quanto às contribuições da filosofia humanista na gestão de projetos de tecnologia de informação e, tendo em vista as ponderações anteriormente focalizadas, entende-se que a compreensão dos processos envolvidos na identificação e caracterização do clima organizacional poderão agregar elementos importantes para o estudo em pauta a partir do questionamento: Quem determina o clima de uma organização?

Na relação interdependente entre gestor e funcionário, é o gestor quem determina a qualidade da relação, como afirma McGregor (2002). Pode-se fazer uma analogia com os processos educacionais, na medida em que a postura do professor também determina como será o clima dentro da sala de aula. Numa hierarquia organizacional, tem-se constatado que a dependência comportamental dos liderados frente à postura do líder é mais acentuada.

A gestão do clima proporciona o dimensionamento dos fatores motivacionais contribuindo para a equalização das necessidades e expectativas dos envolvidos no ambiente de trabalho, consequentemente a postura da liderança ao repensar os fatores materiais, tecnológicos, sociais e humanos, poderá redimensionar o seu papel profissional para o surgimento da posição humanista nas relações com as pessoas e entre estas, no ambiente profissional, influenciando proativamente no clima organizacional.

Estilos de liderança

A reflexão das abordagens frente aos estilos de liderança fornece elementos para fortalecer a interface: Clima Organizacional e o Processo de Liderança, como elementos que poderão impulsionar a formulação de valores humanos no ambiente organizacional.

Observa-se que nas diversas culturas ao redor do mundo a liderança existe entre todas as pessoas, embora sua forma de expressão possua cultura ou convicções diferentes, ela está presente no inconsciente coletivo, segundo Asanome (2001).

Entre os traços de personalidade desejáveis no líder, pode-se citar: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, tolerância, amabilidade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança, perspicácia, habilidade humana (por exemplo, conhecimento e determinação), que são transferíveis de uma situação para outra e são essenciais para uma liderança eficaz (Hersey & Blanchard, 1986 apud Asanome, 2001).

Bass (1997 apud Asanome, 2001) afirma que a liderança transformacional, assim como o carisma, tornou-se um tópico popular sobre liderança nas organizações. A teoria da liderança transformacional define líderes basicamente em termos do efeito destes sobre os seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que originalmente é esperado. Líderes transformacionais influenciam seguidores despertando fortes emoções e identificação com o líder, embora também possam transformar os seguidores, servindo como técnicos, mestres e mentores.

Segundo Greenleaf (1970 apud Asanome, 2001), a liderança servidora surge dos líderes cuja motivação principal é um desejo profundo de ajudar os outros. Convida as pessoas a considerar o domínio da liderança estabelecido no ser, não no fazer, afirmando que a principal escolha de um líder é a de servir àqueles que lideram, vendo no seu trabalho a razão fundamental da existência do serviço. A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.

Hunter (2004, p. 25) trata a liderança como “[...] habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” e que pode ser aprendida e desenvolvida ao longo da vida do indivíduo. Destaca a diferença entre poder e autoridade (2004, p. 26), ao assinalar: “Poder: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” e “Autoridade: a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”, concluindo que a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos. Para Hunter, o líder é o responsável pelo ambiente que existe e tem a habilidade de determinar o comportamento de seus supervisores, ou seja, de fornecer condições que leve as pessoas a se analisarem para poderem fazer suas escolhas, mudar e crescer. Reforça também que a liderança e o amor estão vinculados ao caráter da pessoa e que as qualidades construtoras do caráter são: paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade,

honestidade, compromisso. Hunter afirma que se deve desenvolver e amadurecer essas qualidades para se tornar um líder que corresponda às expectativas organizacionais e dos liderados que a compõem.

Para Wofford (1998 apud Asanome, 2001), a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seguidores elevam um ao outro para níveis mais altos de moralidade e motivação. Líderes elevam a consciência dos seguidores atraindo ideais e valores morais como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo. Conforme Wofford (1998), os principais compromissos dos líderes transformacionais são: formular uma visão inspiradora, desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização; implementar estratégias para alcançar a visão; estabelecer novos valores e suposições na cultura e estrutura da organização.

Gary A. Yuki, (2002 apud Bergamini e Coda, 2013), por sua vez, refere os termos liderança transformacional e liderança carismática ao processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, assim como promover o envolvimento com a missão e objetivos organizacionais. Sobre a liderança carismática, o mesmo autor propõe diversas teorias de pesquisadores, como House (1977), Bass (1985) e Conger e Kanungo (1987). Para House (2002 apud Bergamini e Coda, 2013, p. 261), “líderes carismáticos engajam-se em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz.” E ainda “líderes carismáticos articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigadas e compartilhadas pelos seguidores”, sendo que despertam a motivação em conversas inspiradoras com apelo emocional aos valores dos seguidores, tais como “lealdade”, “ser o melhor” e “vencer o inimigo”. Bass (1985 apud Bergamini e Coda, 2013, p. 264) coloca que o carisma é favorecido quando a autoridade formal fracassou em lidar com crises e valores tradicionais, “assim, a liderança carismática pode mais facilmente ser encontrada quando uma nova organização está lutando para sobreviver ou quando uma organização já existente esteja fracassando, no caso de uma velha organização que apresente grande sucesso.” Para Conger e Kanungo (2002 apud Bergamini e Coda, 2013, p. 264), identificam aspectos do comportamento do líder responsáveis por essas atribuições, tomando por base os resultados de pesquisa comparativa entre líderes carismáticos e não carismáticos. Para eles, “Os comportamentos não são esperados em cada líder carismático dentro da mesma amplitude e a importância relativa de cada aspecto do comportamento para atribuição de carisma depende, em certo grau, da situação de liderança”.

A importância da realidade organizacional sensível e conhecedora das necessidades dos funcionários também é indicada por Bergamini (2005). Para a referida autora, torna-se necessário buscar compreender cada vez mais os verdadeiros motivos da conduta humana, e para isso foram criadas novas técnicas

de trabalho junto a executivos e menciona a tipologia dos estilos comportamentais, classificando o universo das pessoas com as quais se convive. Diversos estudos foram feitos para descrever os tipos psicológicos, e Bergamini (2005, p. 52) coloca que “do ponto de vista de desenvolvimento pessoal, a preocupação em classificar os diferentes estilos comportamentais parece, de início, ter-se caracterizado como a resposta à necessidade de uma melhor compreensão a respeito dos diferentes estilos de chefia.”

Com o intuito de contribuir para que os indivíduos e líderes possam se conhecer melhor, diversas teorias foram lançadas sobre o processo de liderança, possibilitando o autoconhecimento: O Grid Gerencial de Blake e Mouton leva em conta dois parâmetros importantes dentro da situação de trabalho; Os quatro sistemas de Likert: admite dois grandes grupos de atitudes que exprimem comportamento autoritário e participativo; A Teoria 3D de Reddin: os oito estilos são caracterizados da seguinte maneira: executivo, transigente, autocrata benevolente, autocrata, promotor, missionário, burocrata e desertor; a Liderança situacional de Hersey e Blanchard: comportamento no trabalho e comportamento no relacionamento; o Perfil de Águia de Maccoby, sinaliza os seguintes estilos: o Artesão, o Lutador das Selvas, o Homem de Empresa, o Jogador e o Jogador Criativo; e os quatro estilos LIFO (dá e apoia, toma e controla, mantém e conserva, adapta e negocia): afirma ser um paradoxo humano o fato de que as forças de uma pessoa, quando utilizadas em excesso, se transformam nas suas próprias fraquezas.

As distintas abordagens em liderança visualizam a perspectiva de avaliar periodicamente a postura do líder, visando identificar os aspectos contextuais, características dos membros das equipes e inclusive a possibilidade em liderar com a diversidade sócio-organizacional, sociocultural e as peculiaridades individuais, com a finalidade de trazer à tona os determinantes do comportamento organizacional em empresas de TI (Tecnologia da Informação) buscando traçar os aspectos que caracterizam tais organizações.

Ambiente em organizações que trabalham com Sistema de Informação

A pesquisa sobre a influência da humanização no ambiente organizacional sinaliza que o indivíduo passa a querer contribuir para o desenvolvimento da empresa em que trabalha, quando se envolve num processo criativo, participativo e motivador. Por outro lado, a tendência predominante na área de Tecnologia da Informação é o cenário mecanicista, prevalecendo o condicionamento comportamental. Tem-se, portanto, como elementos chave para o ambiente em organizações que trabalham com sistemas de informação: os fatores de mudança, tecnologia, propriedades institucionais, agentes humanos e o fator da resistência às mudanças.

Para Gonçalves (1993 apud Prates, 2004), a tecnologia é o fator de mudança de maior importância na transformação das empresas, sejam no modo de produzir bens e serviços, seja na indução de novos processos e instrumentos que abordem a estrutura e o comportamento das organizações. Assim, pode-se perceber que o ambiente em organizações que trabalham com sistemas de informação depara-se com o desafio da resistência, por parte dos funcionários, pois os mesmos tendem a considerar que estariam perdendo seus postos de trabalho para a área de Tecnologia da Informação, inclusive a mudança nos processos de trabalho poderia provocar temor sobre o novo modo operacional. Mesmo ocorrendo resistência, pesquisas comprovam que após a implantação da TI, os resistentes acabam percebendo a importância da área nos processos, pois aumenta a capacidade produtiva, melhora os controles gerenciais e o grau de competitividade das empresas.

De acordo com McClelland (1972 apud Gomes, 2002), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais. Gomes (2002, p. 96) trata a motivação como “um processo interno ao indivíduo, compreende-se, no entanto, que o ambiente contribui para seu afloramento”. O referido autor aponta que através do clima organizacional, pode-se administrar a motivação dos funcionários.

Orlikowski (1992, apud Campos & Teixeira, 2004, p. 5) introduz o conceito de dualidade tecnológica que corresponde à noção recursiva da tecnologia: “... a tecnologia é criada e mudada pela ação humana, e é também usada pelos humanos para concluir algumas ações”. Orlikowski (1992, apud Campos & Teixeira, 2004 p. 5) ainda sustenta que surge a noção de que a tecnologia é “interpretativamente flexível”: a interação da tecnologia com organizações é uma função de diferentes atores. Esta é uma importante constatação, diferente das linhas de estudo até então apresentadas. Tomando-a como referência, depreende-se que o estudo da relação entre tecnologia e organização deve ser (desenvolvedores e usuários). Para Orlikowski, mais do que posicionar o desenvolvimento e uso da tecnologia como momentos descontínuos, deve-se entender a tecnologia como artefato potencialmente modificável ao longo de sua existência. Assim, chega-se ao Modelo de Estruturação da Tecnologia proposto, que considera os seguintes componentes:

- Tecnologia: artefatos materiais usados na execução de tarefas no local de trabalho;
- Propriedades Institucionais: arranjos estruturais, estratégias de negócios, ideologia, cultura, mecanismos de controle, padrões de procedimentos

operacionais, divisão do trabalho, experiência, padrões de comunicação e elementos externos à organização como: competidores, regulação governamental etc;

- Agentes humanos: desenvolvedores, usuários e decisores (decision-makers);
- Conformidade, comprometimento, lealdade e internalização das normas organizacionais são aspectos estimulados pela socialização.

Esse processo se inicia com o desenvolvimento da declaração de visão e missão organizacionais, onde as metas e valores centrais dos dirigentes são articulados para guiar as estratégias organizacionais e ações diárias dos empregados. É o investimento na habilidade de tratar comportamentos que irá ditar o ritmo da força de trabalho. As práticas organizacionais voltadas à socialização tornam-se peças fundamentais neste processo de habilitação comportamental (Steil & Barcia, 1999 apud Campos & Teixeira, 2004 p.9).

A análise dos agentes humanos envolvidos no processo de adoção de tecnologia passa por considerar aspectos como os valores por eles adotados, sua consequente influência sobre o comportamento nas organizações, ditando o ritmo da cultura organizacional.

Tem-se observado que em empresas que trabalham na área de tecnologia pouca ênfase é dada ao valor humano, e segundo Pitassi e Leitão (2002), essa visão tecnicista tem conduzido a uma competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas (Serva, 1997 apud Pitassi e Leitão, 2002), sintomas esses que podem ser perfeitamente associados à visão mistificadora da TI na sociedade atual. Para ele, o quadro de patologias psíquicas é tão grave, que já é comum observarem-se executivos de alto nível autoproclamarem-se, com indisfarçável orgulho, “paranóicos”, sendo que a tecnologia pode significar não apenas aporte de melhorias, mas pode gerar uma tendência gradual à escravização tecnológica (Mattos, 1996 apud Pitassi e Leitão, 2002).

Nota-se, nas sociedades contemporâneas, a existência de uma psicopatologia, a tecnose, originada da dependência exagerada e no uso compulsivo da TI, que significa compulsão por informação e comunicação. Os dependentes dessa doença mental buscam preencher, por meio da informação e da hipercomunicação, o vazio deixado pela falta de uma visão que dê significado à sua existência diária (Pitassi e Leitão, 2002).

Do exposto, tem-se que em função do ambiente vivenciado em TI, há evidências de que a gestão de projetos de TI necessita redirecionar as suas estratégias tendo como base os modelos sinalizados quanto à motivação e liderança, dando suporte à implementação desses projetos sob a perspectiva sociotécnica, ou seja, ênfase na competência técnica e valorização das relações interpessoais no ambiente de trabalho, focalizando o surgimento de valores sócios humanos integrados aos valores sociotécnicos.

Considerações finais

O estudo das contribuições da filosofia humanista na gestão de projetos em Tecnologia da Informação, TI, possibilitou o levantamento das abordagens em educação e no ambiente corporativo. Buscou-se, também, caracterizar os modelos em motivação e os estilos de liderança, sinalizando as principais tendências quanto à formulação de valores humanos no contexto da gestão organizacional.

Ao mesmo tempo apreendeu-se no ambiente de organizações, que lidam com sistemas de informação, as limitações quanto à formulação de valores humanos e conseqüentemente quanto ao comportamento humano organizacional, tendo sido observada a presença do enfoque tecnicista aliado à ansiedade e patologias psíquicas.

Do exposto depreende-se, a título de sugestão, a necessidade de que os profissionais atuantes em TI (gestores e colaboradores) possam estar envolvidos em programas de capacitação, valorização do potencial de liderança, sob a perspectiva humanista, possibilitando o resgate dos valores humanos no ambiente corporativo, objetivando contribuir para orientar o potencial de liderança de gestores atuantes em TI, para que possam superar o enfoque tecnicista no ambiente de empresas atuantes na referida área.

Estudos posteriores certamente contribuirão no intuito de migrar do enfoque tradicional, tecnicista, para as abordagens humanistas centradas nos valores humanos e nas pessoas, reforçando a importância de considerar o ambiente organizacional sob a perspectiva sociotécnica.

Referências

- Asanome, C. R. (2001) *Liderança sem Seguidores: um novo paradigma*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis.
- Bergamini, C. W. (2005) *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2013) *Motivação nas Organizações*. São Paulo. Atlas.
- Bergamini, C.W e outros (2013). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Campos, E., & Teixeira, F. L. C. (2004). *Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de "groupware"*. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 2, jan./jun. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1630&Secao=INFORMAÇÃO&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>.
- Charan, R. (2008) *O líder criador de líderes: A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campos.

- Covey, S. R. (2004) *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. (17ª ed). São Paulo: Best Seller.
- Dejours, C. (1998) *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia de trabalho*. 5ª ed. São Paulo: Cortez.
- Dewey, J. (1990). *The School and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dewey, & Makiguti, Tsunessaburo (2001). *Confluências de pensamentos e ações*. Disponível em: http://deweycenter.siu.edu/scholarship_papers/makiguchi.html. Acesso em 13/02/2014.
- Gomes, F. R. (2002). *Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103 Abr./Jun. 2002. Prêmio PwC 95 RAE - *Revista de Administração de Empresas*.
- Herzberg F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Hunter, J.C. (2004) *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 21ª ed. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kanaane, R. (2012) *Comportamento humano nas organizações – O homem rumo ao século XXI*. (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Makiguti, T. (2002) *Educação para uma vida criativa*. (5ª ed). São Paulo. Record.
- Maslow, A. H. (1966) *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado.
- Mcgregor, D. (2002) *Gerenciando o lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- O'Donnell, K. (1994) *Raízes da Transformação: A qualidade individual como base da qualidade total*. (2ª ed.) Salvador Casa da Qualidade.
- Pitassi, C.;Leitão, S. P. (2002) Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.
- Prates, G.A. e Ospina, M. T. (2004) *Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios*. RAC, v. 8, n. 2.
- Ribeiro, C. R. M. (1992) *A empresa holística*. São Paulo: Editare.
- Rogers, C. R. (1997) *Tornar-se pessoa*. (5ª ed). São Paulo: Martins Fontes.
- Sampaio, Jader dos Reis (2009). *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.
- Skinner, Burrhus Frederic (2006). *Sobre o behaviorismo*. (10ª ed). São Paulo: Cultrix.