

UFRRJ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Desenvolvimento de competências gerenciais na prática em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com gestores de equipes na consultoria de TI.**

Estela Fernandes

Abril/2013



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**Desenvolvimento de competências gerenciais na prática em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com gestores de equipes na consultoria de TI.**

Estela de Souza Fernandes

Sob a Orientação da Professora  
Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios. Linha de Pesquisa Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social.

Seropédica, RJ  
Abril/2013

658.3

F363d

T

Fernandes, Estela de Souza, 1971-  
Desenvolvimento de competências gerenciais na prática em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com gestores de equipes na consultoria de TI / Estela de Souza Fernandes - 2013.

185 f. : il.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. Bibliografia: f. 176-185.

1. Administração de pessoal - Teses. 2. Tecnologia da informação - Teses. 3. Aprendizagem organizacional - Teses. 4. Pesquisa qualitativa - Teses. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**ESTELA DE SOUZA FERNANDES**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 22/04/2013

Profª Drª Beatriz Quiroz Villardi  
(Orientadora)  
UFRRJ

Profº Dr. Eduardo Augusto de Andrade Ramos  
(Membro externo)  
Instituto INFNET

Profº Dr Américo da Costa Ramos Filho  
(Membro interno)  
UFRRJ

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha pequena, mas eficiente equipe chamada família, que mesmo sem entender exatamente o motivo da minha escolha, me apoiaram incondicionalmente nessa árdua caminhada.

Aos meus pais, Arnaldo e Lucia pela preparação para todo e qualquer tipo de desafio na vida, minha tia Creusa e minha irmã Jaciara e cunhado Vinicius pelo suporte nos momentos difíceis e nos de comemoração, inclusive atuando como equipe de apoio.

Ao meu marido e filósofo particular Ceumar, que me deu força para continuar firme no meu propósito de me tornar mestre, incentivando, sendo parceiro e acreditando na concretização deste trabalho, sempre ao meu lado.

À minha orientadora, Prof. Beatriz Quiroz Villardi, por acreditar no meu potencial enquanto pesquisadora e enriquecer a minha formação acadêmica/profissional com o processo de orientação que me conduziu a muitas reflexões, que permitiu a ampliação do meu campo de visão sobre a minha profissão.

Aos professores do PPGEN, em especial ao Prof. Américo Ramos e à Profa. Maria Gracinda pela parceria e contribuição com o crescimento da turma 2011.

Por falar em turma, esse foi um diferencial nessa árdua caminhada, portanto, agradeço aos meus amigos Michelle, Leticia, Hudson, Tatiana, Ricardo, Daniela, Joébeo, Guiliano e Paulo, que conseguiram manter a união fazendo com que a caminhada ficasse menos árdua e bem mais divertida.

Gostaria de agradecer especialmente a todos que colaboraram com a pesquisa, principalmente as “minhas equipes” e aos amigos Carlos Dajuz e Mario Sobral que participaram desde a elaboração do projeto, quando o mestrado ainda era um sonho a ser realizado.

Muito obrigada a todos que fizeram parte dessa equipe!

## RESUMO

FERNANDES, Estela de Souza. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EQUIPES NA CONSULTORIA DE TI. p.185. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios), Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

A presente pesquisa qualitativa teve como objetivo final descrever o processo de desenvolvimento das competências gerenciais ocorridas na prática dos gestores a partir de uma questão desafiadora: Como os gestores de equipes de consultores de TI desenvolveram suas competências gerenciais na prática? Para tal, foram definidos cinco objetivos específicos: (a) Levantar as práticas de gestão de equipes em consultoria de TI na percepção dos gestores e dos respectivos membros de equipe; (b) Identificar os processos de aprendizagem individual e coletiva presentes na prática nos gestores; (c) Caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores em sua prática; (d) Levantar as competências gerenciais requeridas no ponto de vista dos gestores e dos respectivos membros de equipe; (e) Elaborar recomendações para ativar processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais em consultorias de TI. Para configurar mais detalhadamente a problemática no setor de consultoria de TI, aprimorar e validar os métodos de coleta (entrevista com *snowball sampling*) e de análise dos dados (análise hermenêutica indutiva) realizou-se pesquisa empírica exploratória que subsidiou a pesquisa de campo. Os resultados empíricos permitiram concluir que o desenvolvimento de competências ocorre por meio de **interações interpessoais na ação** que acontecem no cotidiano do âmbito profissional e pessoal, presencial e remotamente. Essas interações, ora conflituosas, ora recompensadoras, são transformadas pelos consultores e gestores entrevistados por meio de aprendizagem situada e coletiva em **práticas sociais**, tais como: transformar relações, trocar experiência/conhecimento, formar os entrantes com os veteranos e adaptar ações cotidianas em função das interações. A partir das interações interpessoais e das práticas sociais, esses gestores desenvolveram por meio de sua aprendizagem experiencial/vivencial e vicária, **competências intersubjetivas** relacionadas às condutas, emoções e ações envolvidas nas interações e nas práticas de consultoria de TI que alcançaram reconhecimento mútuo. Percebeu-se que a capacidade de aprendizagem na ação é condição transformadora e permeia o processo de desenvolvimento de competências desses gestores. Esse processo ocorre através das interações que o desencadeia e o retroalimenta. A fim de ativar processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de consultorias de TI, e para a sua formação gerencial, recomenda-se: (a) fomentar a criação de redes de relacionamentos e comunidades de prática com foco na capacidade de aprendizagem na ação; (b) elaborar um programa de capacitação para gestores e equipes composto por cursos e oficinas de prática considerando quatro subsistemas: relacionamento, contextual, atitudes/comportamentos e, processos/técnicas; e (c) ofertar aprendizagem vivencial que desenvolva competências intersubjetivas com as quais futuros gestores possam interagir correlacionando as suas ações com as respectivas emoções subjacentes a atuação gerencial. Especificamente para a formação profissional do gestor e suas equipes de consultores de TI sugere-se a oferta de aprendizagem coletiva a fim de adaptá-lo às interações sociais presentes nas práticas de trabalho. Por fim são descritas sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Organizações de conhecimento intensivo, consultoria de TI, gestão estratégica de pessoas, competências gerenciais, aprendizagem gerencial na ação, pesquisa qualitativa, análise indutiva.

## ABSTRACT

FERNANDES, Estela de Souza. THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCIES IN THE PRACTICE OF INTENSIVE KNOWLEDGE ORGANIZATIONS: A STUDY ON IT CONSULTING TEAM MANAGERS . p.185. Dissertation (Master's Degree on Management and Business Strategies) Human and Social Science Institute, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

This qualitative research's final objective is to describe the development process of the management competences we can notice on the managers accomplishment through a trigger question: How did the managers of the IT consulting team developed their management competences in practice? We defined five specific goals were defined: (a) Elicit the team management practices on IT consulting; (b) Identify the individual and collective learning processes present in practice managers (c) Define the management proficiencies developed by the managers in their practice; (d) Describing the managers and their team members' point of view, concerning the required management competences; (e) Develop suggestions to enable learning processes and the development of management competences for IT consulting. An empirical exploratory field research was accomplished to thoroughly establish the problem on the IT consulting field, to improve and validate the collecting methods (snowball sampling interview) and data analysis (inductive hermeneutic analysis). The empirical results suggested that the competency development takes place through **interpersonal interactions** noticed on everyday life of professional and personal scope, though they are present or virtual. These interactions, sometimes conflicting, sometimes rewarding, were converted by the interviewed consultants and managers into **social practices** through a collective learning environment, such as: modifying relationships, exchanging experience and knowledge, connecting the incoming with former employees and suiting everyday actions to the collective interactions. Considering the interpersonal interactions and social practices, these managers have developed (through their live experiential learning) intersubjective competencies related to behavior, emotion and actions regarding IT consulting practice, reaching mutual agreement. It was noticed that the ability of daily learning is a transformative requirement and it was spread through the proficiency development process of these managers. This process occurs through the interactions that triggers it affects in turn. In order to activate learning and development processes of managerial competencies on the IT consulting managers and for their management training, it is recommended to: (a) promote the creation of relationship networks and communities of practice focused on the ability of daily learning; (b) develop a training program for managers and teams with experiential courses and workshops considering four subsystems: relationship, contextual, attitudes/behaviors and processes/techniques; and (c) offer experiential learning that develop emotional intersubjective competencies with which future managers can interact by correlating their actions with their underlying emotions management performance. Specifically for the professional training of the manager and his TI consulting team it is suggested to stimulating collective learning in order to adapt them to emergent social interaction at working practices. Finally, suggestions for future research are provided.

**Key-words:** Intensive knowledge organizations, IT consulting, strategic people management competences, management learning in action, qualitative research, inductive analysis.

**“Ser gerente é padecer no paraíso”.**  
Adaptado do poema “Ser mãe” do escritor Coelho Neto.

## LISTA DE SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

CIO - *Chief Information Officer*

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

G1...G4 – Gerente 1...Gerente 4

GP – Gestão de pessoas

IBSS - Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI

MG1...MG4 – Membro de equipe gestor 1...Membro de equipe gestor 4

OA – Organização de Aprendizagem

OCDE - organização para cooperação e desenvolvimento

OIC – Organização intensiva em conhecimento

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PJ – Pessoa Jurídica

PLL – Participação periférica legitimada

PMP – Project Manager Professional

PMI – Project Management Institute

PROFSS - Profissionais com ocupações diretamente relacionadas com software e serviços de TI.

RC – Recursos de Competência

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de empresas da IBSS – Brasil, período 2003-2009 e estimativas período 2010-2014.....	14
Figura 2. Receita líquida das empresas da IBSS-Brasil, período 2003-2009 e estimativas período 2010-2014. (Em mil R\$, valores deflacionados pelo IGP-DI, ano-base 2010).....	15
Figura 3. Número de pessoas ocupadas na IBSS-Brasil, período 2003-2009 e estimativas para o período 2010-2014.....	15
Figura 4. Cenário esperado para déficit de PROFSSs.....	16
Figura 5: Promulgação de tecnologias-na-prática .....	23
Figura 6: Vertentes no estudo de competência: Americana e Francesa .....	30
Figura 7: Abordagens técnica e social no estudo da aprendizagem organizacional.....	36
Figura 8: Competências gerenciais pela perspectiva da aprendizagem na ação.....	45
Figura 9: Seleção de sujeitos pela técnica “Bola de Neve” .....	48
Figura 10: Arcabouço analítico dos dados do campo.....	51
Figura 11: Exemplo de análise indutiva individual .....	52
Figura 12: Exemplo de análise indutiva coletiva .....	53
Figura 13: Exemplo de análise dedutiva das categorias .....	53
Figura 14: Exemplo de análise dedutiva das categorias.....	54
Figura 15. Desenvolvimento de competências gerenciais na prática .....	77
Figura 16. Subsistemas para capacitação do consultor de TI.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores de criação e de desenvolvimento da competência coletiva .....	32
Quadro 2: Competências da gestão .....	33
Quadro 3: Competências da gestão .....	34
Quadro 4. Fatores que facilitam e obstruem a aprendizagem dos gerentes.....	42
Quadro 5: Perfil dos entrevistados.....	55
Quadro 6: Categorias e subcategorias que compõem o Arcabouço analítico elaborado.....	56

## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Situação Problemática.....	14
1.1.1	Dados e informações que dimensionam a problemática .....	14
1.1.2	Delimitação do Estudo .....	18
1.2	Objetivos do estudo .....	19
1.2.1	Objetivo Final.....	19
1.2.2	Objetivos intermediários .....	19
1.3	Justificativa do estudo.....	19
1.4	Estrutura do estudo .....	20
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1	A consultoria de TI e a dualidade da Tecnologia .....	21
2.1.1	As organizações intensivas em conhecimento (OIC).....	22
2.1.2	A objetividade da TI e a subjetividade das pessoas .....	23
2.2	Gestão de pessoas e competências gerenciais na OIC .....	26
2.2.1	A prática social e o papel do gestor na efetivação de estratégias.....	28
2.2.2	Competências coletivas e gerenciais .....	29
2.3	Aprendizagem e ação organizacional e gerencial.....	35
2.3.1	A aprendizagem vinculada à ação .....	39
2.3.2	A aprendizagem gerencial.....	42
2.4	Competências gerenciais pela perspectiva da aprendizagem na ação .....	44
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
3.1	Plano ou delineamento da pesquisa .....	47
3.2	Os sujeitos da pesquisa e critérios de seleção.....	48
3.3	Pesquisa empírica – Fase exploratória.....	49
3.4	Planos e instrumentos de coleta de dados de campo.....	49
3.5	Plano e instrumento de análise de dados .....	50
3.6.	Limitações dos métodos utilizados .....	54
4.	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	55
4.1	Interações na Ação.....	57
4.2	Práticas Sociais .....	59
4.3	Competências Intersubjetivas .....	63
5.	DISCUSSÃO DO CAMPO A LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	74

6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTOES PARA CONTINUAR O ESTUDO .....	77
6.1      Recomendações .....	80
6.2      Sugestões para continuar o estudo .....	82
APÊNDICE I – FASE EXPLORATÓRIA.....	84
Análise depoimento do Gestor .....	84
Análise depoimento Membro Equipe .....	87
Análise Coletiva da Fase Exploratória .....	89
APÊNDICE II – ENTREVISTA PILOTO .....	91
Análise entrevista piloto – Gestor .....	91
Descrição das Categorias.....	108
Análise coletiva fase piloto .....	118
APÊNDICE III – ROTEIRO ENTREVISTA DE CAMPO.....	122
APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA .....	124
APÊNDICE V – ANÁLISE DADOS CAMPO .....	137
Análise indutiva G2(Gestor 2).....	137
Análise indutiva MEG2(Gestor 2).....	156
Análise coletiva D2 .....	169
REFERÊNCIAS .....	176

## 1. INTRODUÇÃO

---

O atual contexto organizacional parece estar imerso num cenário altamente competitivo que exige constante inovação de produtos/serviços, agilidade e flexibilidade para atuar em distintas situações e culturas. Considerando esta realidade, a Tecnologia da Informação (TI) surge como uma ferramenta capaz de viabilizar a comunicação e disponibilizar informações vitais no processo produtivo.

O movimento promovido pela Tecnologia da Informação a partir da década de 70 conduziu o mercado a uma nova lógica de sistema de produção e consumo fundamentada em serviços baseados no conhecimento (CASTELLS, 2007). Nessa nova lógica parece que o mercado passou a ter um novo formato de trabalho onde o conhecimento desenvolvido pelas pessoas assumiu papel central. Para Silva (2009), o conhecimento das pessoas transformou-se em recurso de produção, sendo percebido pelas organizações como um insumo para a geração de valor e um diferencial competitivo nos negócios na chamada Era da Informação.

Nessa nova Era a tecnologia da informação parece figurar como importante componente que viabiliza a disponibilização das informações e proporciona maior velocidade e dinâmica num mercado globalizado como o atual. Neste cenário, as consultorias de Tecnologia da Informação (TI), que atuam na difusão do conhecimento produzido pelas pessoas (ALVESSON, 2001), parecem assumir um papel fundamental como organizações intensivas em conhecimento (OIC) com foco na prestação de serviços em TI.

No presente estudo são consideradas OICs as organizações caracterizadas pela entrega de serviços resultantes de conhecimento intensivo produzido com o uso de tecnologias, habilidades e conhecimentos de profissionais especializados (FREIRE, 2006), como as consultorias de TI.

Na prática profissional da consultoria de TI a produção do serviço ocorre em contextos organizacionais distintos através da interação de três componentes, quais sejam: o tomador do serviço (cliente), o provedor do serviço (consultoria) e o serviço contratado (demanda) desenvolvidos em projetos que abrangem aspectos técnicos (hardware e softwares), humanos e metodológicos. Dentre os estudos sobre essa prática, Orlikowski (2008) destaca que em TI a produção do serviço ocorre através de um processo de interação envolvendo as pessoas e suas subjetividades (ações, experiências, emoções, valores e ideias) e que o conhecimento é produzido através de uma relação dual entre o componente técnico, que leva a um entendimento objetivo das tecnologias e, o componente humano, relacionado às pessoas e suas interações que envolve a subjetividade. (ORLIKOWSKI, 2008)

Em função desse contexto, essas organizações enfrentam uma complexidade na gestão dos serviços, principalmente no que tange aos aspectos relacionados à gerir a subjetividade das pessoas e suas interações, aliada ao desafio de conciliar distintas expectativas (cliente, equipe, consultoria) com a natureza temporal dos projetos e a competitividade do mercado.

Essa natureza temporal dos projetos de TI faz com que os profissionais percebam a sua empregabilidade como algo instável, provocando um sentimento de insegurança. Essa percepção impacta negativamente na relação dos profissionais para com as consultorias gerando falta de comprometimento, alta rotatividade, desfalques nas equipes e, conseqüentemente, prejuízo na produção do serviço. Esses fatos, aliados a falta de profissionais com formação em tecnologia da informação (SOFTEX, 2012), faz com que o foco central dessas organizações recaia na gestão de pessoas e no gerente, que exerce um papel importante na formação e retenção do profissional, sendo responsável por difundir o

conhecimento dos indivíduos e engajando-os coletivamente em equipes de trabalho da organização.

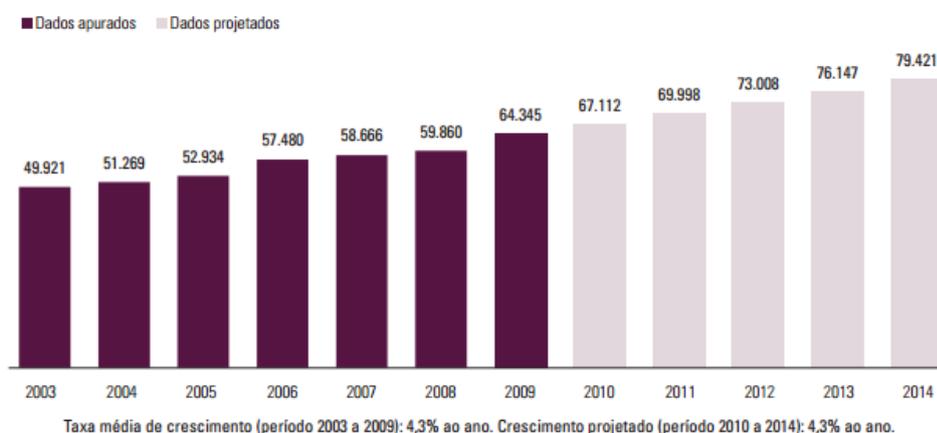
Para uma melhor compreensão do contexto e da importância do gestor de equipes no setor de consultoria de TI, a seguir são apresentados dados e informações que ajudam a ilustrar a situação problemática no setor.

## 1.1 Situação Problemática

A situação problemática será apresentada por meio dos dados e/ou informações que dimensionam a problemática e pela delimitação do estudo.

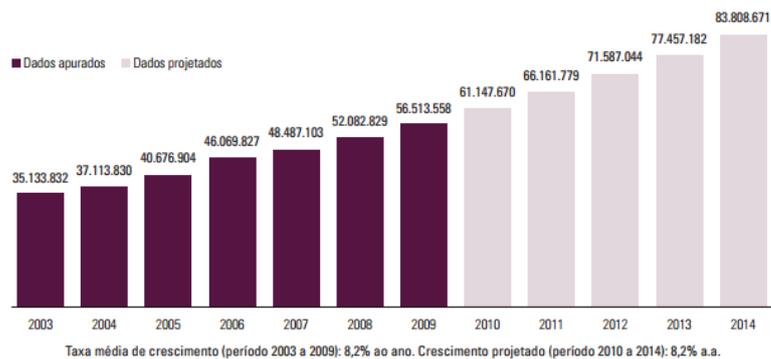
### 1.1.1 Dados e informações que dimensionam a problemática

O relatório divulgado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro – SOFTEX (SOFTEX, 2012) em 2012 com base nos dados coletados junto às empresas de TI no período de 2003 a 2006, e complementados por aqueles obtidos para o período compreendido entre 2007 a 2010, revela que a Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS) deverá crescer em média 4,5% em 2013 e passará a contar com cerca de 80 mil empresas em 2014 (conforme ilustra figura 1), caso seja mantido o % (percentual) de crescimento citado.



**Figura 1.** Número de empresas da IBSS – Brasil, período 2003-2009 e estimativas período 2010-2014  
Fonte: Observatório Softex, a partir de tabelas especiais de pesquisa anual de serviços/Instituto brasileiro de geografia e estatística (PAS/IBGE)

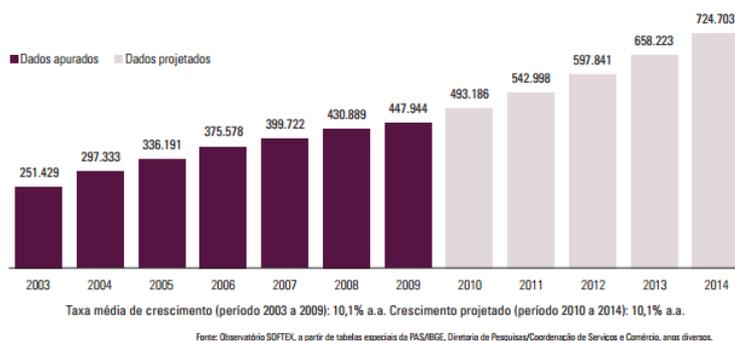
As empresas que compõem a IBSS geraram uma receita líquida próxima de R\$ 71,6 bilhões em 2012, representando 1,8% do PIB Brasil com projeção de 84 bilhões para 2014 (figura 2).



**Figura 2.** Receita líquida das empresas da IBSS-Brasil, período 2003-2009 e estimativas período 2010-2014. (Em mil R\$, valores deflacionados pelo IGP-DI, ano-base 2010).

Fonte: Observatório Softex, a partir de tabelas especiais de pesquisa anual de serviços/Instituto brasileiro de geografia e estatística (PAS/IBGE)

O número de pessoas ocupadas na IBSS atuando como Diretor de serviços de informática, gerentes de Tecnologia da Informação, engenheiros em computação, analistas de sistemas computacionais, administradores de redes, sistemas e banco de dados, técnicos em desenvolvimento de sistemas e aplicações, técnicos de operação e monitoração de computadores, operadores de rede de teleprocessamento e afins, operadores de equipamentos, técnicos em telecomunicações, durante o período 2003 a 2009, cresceu em média 10,1% ao ano. Mantendo o crescimento, em 2012, a IBSS contará com quase 600 mil pessoas, entre sócios e assalariados, chegando a 725 mil em 2014.



**Figura 3.** Número de pessoas ocupadas na IBSS-Brasil, período 2003-2009 e estimativas para o período 2010-2014

Fonte: Observatório Softex, a partir de tabelas especiais de pesquisa anual de serviços/Instituto brasileiro de geografia e estatística (PAS/IBGE)

Observa-se um crescimento proporcionalmente menor do número de pessoas ocupadas em relação ao aumento da receita no período final da série ou seja, 2010-2014. Segundo o relatório, existem várias explicações possíveis para esse fato, uma delas refere-se aos ganhos de produtividade e outra explicação se refere ao maior emprego de serviços de terceiros, pessoas jurídicas (PJ), no total da força de trabalho da IBSS. Dependendo da classificação utilizada pela empresa PJ contratada, os dados referentes ao total de pessoas ocupadas nessa modalidade podem ficar de fora das estatísticas da IBSS.

Esse cenário explicita uma alternativa à contratação no regime CLT que vem sendo empregada sobretudo por empresas de menor porte. Para LASKAWY (2004), esse movimento ocorre pela necessidade dessas organizações em adaptar-se às novas relações

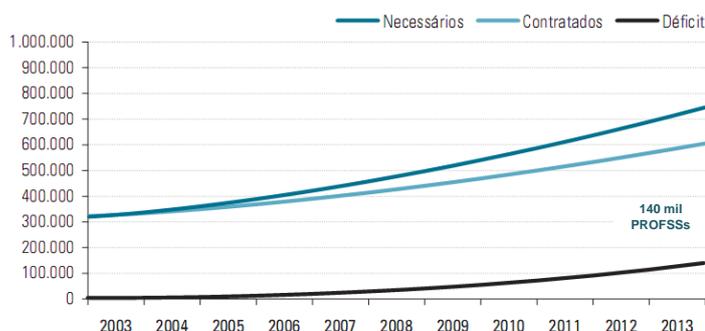
corporativas com os profissionais, que contempla contratação de temporários e PJs e redução do número de empregados fixos e custos relacionados.

Com relação aos custos e despesas (operacional e de pessoal), o IBSS apresentou um aumento dos gastos durante o período 2003 a 2009 na ordem de 9,5% a.a. A taxa é superior à verificada para o crescimento da receita: 8,2% a.a.

Os salários representam 27,1% do total dos gastos de 2009 e as despesas com serviços técnico-profissionais foram responsáveis pelo segundo maior item específico de gasto, representando 12,6% do total. Nesta rubrica encontram-se, entre outras despesas com serviços prestados por terceiros, aquelas referentes à contratação de PJs.

Sendo assim, “a participação significativa dos gastos da IBSS nas rubricas salários e serviços de terceiros evidencia realidade já conhecida: o principal insumo para as atividades de *software* e serviços de TI é o capital humano”. (SOFTEX, 2012, p. 47)

Entretanto, segundo estimativa do Observatório SOFTEX, haverá um déficit de profissionais de TI na ordem de 140 mil em 2013 e cerca de 280 mil em 2020 (figura 4).



**Figura 4.** Cenário esperado para déficit de PROFSSs

Fonte: Observatório Softex, a partir de tabelas especiais de pesquisa anual de serviços/Instituto brasileiro de geografia e estatística (PAS/IBGE)

Os dados desse quadro colaboram para o surgimento de uma competição acirrada pelos profissionais, agravando um aspecto característico do mercado de trabalho da IBSS, qual seja, a elevada rotatividade de profissionais.

Segundo o relatório, com a escassez da mão de obra qualificada, as empresas buscam atrair talentos conquistados e treinados por outras, oferecendo-lhes compensações adicionais, o que parece aumentar o problema dos gastos na IBSS, visto que esse comportamento acarreta num aumento de custos com salário dos profissionais.

Conforme relatado pelo observatório SOFTEX, para reter os profissionais mais talentosos, evitando a sua saída, a empresa tem a opção de adotar medidas de promoção e/ou aumento salarial. Entretanto, a retenção de talentos mediante tais medidas pode gerar insatisfações entre os não promovidos, intensificando, pelo lado dos profissionais, a busca por novas oportunidades e, pelo lado das empresas, a necessidade de revisão de cargos e salários.

Assim, uma das práticas que vem sendo adotada pelas empresas para reter talentos é de criar ambientes de trabalho capazes de atrair, principalmente, a Geração Y<sup>1</sup>, como espaços

<sup>1</sup> A geração Y cresceu num contexto pós-moderno e imersa na tecnologia e caracterizam-se por serem independentes e priorizarem vida pessoal frente a profissional. (Robbins, 2005)

para interação social e uma gestão mais flexível incorporadas às políticas de recursos humanos. Essas políticas adotadas nas empresas parecem se justificar em função da alta rotatividade do setor, pois há uma competição intensa por talentos que pode causar desfalques importantes nas equipes de desenvolvimento de cada empresa podendo acarretar, de acordo com o relatório Softex (2012) perdas de receita na ordem de R\$ 115,4 bilhões (em valores de 2010).

Além disso, a falta de profissionais com formação em tecnologias da informação é um problema que não afeta apenas a IBSS, mas também a economia como um todo, devendo portanto ser encarada como uma questão estratégica para garantir um avanço do país, com aumento de produtividade e condições de competitividade em nível global (SOFTEX, 2012).

Carência de profissionais capacitados que justifica a preocupação dos CIOs (*Chief Information Officer*) brasileiros que participaram da *IT Leaders Conference 2012* divulgado no *Jornal Valor Online* (2012). Eles afirmam que sofrem com a falta de talentos de TI e consideram que esse cenário é crítico e por isso aumenta ainda mais a responsabilidade dos gestores.

De fato, recentes publicações corroboram com essa percepção dos empresários, pois indicam um aumento na preocupação, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico, com o gerenciamento e o relacionamento com profissionais terceirizados altamente qualificados, como os de TI. Exemplos disso são, respectivamente, matéria publicada no *Valor online*, em 2011, com o título “O desafio de manter o engajamento dos que trabalham nos clientes” e o *Call for paper - German Journal on Business Studies*, de 2011 cujo o tema foi: “Gerenciamento da força de trabalho terceirizada altamente qualificada” (tradução nossa).

Nesse contexto o papel determinante do gerente como ator, na formação e retenção do profissional, ganha mais importância (SILVA, 2009). Não é diferente para o gerente de equipes de consultores de TI.

Assim, parece pertinente compreender melhor a “missão do gestor” que atua na consultoria de TI, reconhecido como nada trivial. Ilustra-se com um relato de um gestor com mais de 40 anos de experiência, treze dos quais como gestor de equipes em consultorias de TI. Ele revela como vê o seu papel relatando as próprias “dores” vividas no cotidiano da gestão:

Falta de “norte” e apoio da organização, que em geral somente “enxerga” o gerente como à “margem do projeto”; dificuldade de relacionamento com o RH na implementação e manutenção de práticas focadas na retenção de suas equipes; retrabalho de desenvolvimento de novas equipes e demanda maior gestão no relacionamento com o cliente em função dos impactos negativos do turnover; perda de market share e de equipes que demanda ficar atento à movimentação dos concorrentes, que muitas vezes atuam como parceiros em projetos, ou seja, têm contato direto com a equipe e cliente; (Fonte: Entrevistado CD / Relato)<sup>2</sup>

O relato revela que o gestor de equipes de consultores de TI precisa desempenhar múltiplos papéis que lhe permitam, ao mesmo tempo, gerar resultados financeiros, manter o cliente satisfeito e a equipe motivada; além de ser flexível e capaz de aprender diariamente com sua prática cotidiana para se adaptar às constantes mudanças tecnológicas, culturais e de mercado.

---

<sup>2</sup> Relato concedido pelo entrevistado CD através de e-mail, em 2012.

Em resumo, ser gestor, num quadro como o apresentado, parece exigir um perfil multifacetado com capacidade de aprendizado contínuo sobre suas ações cotidianas, ou seja, na prática e de desenvolvimento de competências específicas. Assim sendo, indaga-se: **como os gestores de equipes de consultores de TI desenvolveram suas competências gerenciais na prática?**

A **suposição inicial** para o questionamento posto é que os gestores que formam equipes na consultoria de TI desenvolveram no dia a dia uma competência emocional por meio de aprendizagem informal.

Para responder a esta indagação, foi necessário delimitar o presente estudo.

### **1.1.2 Delimitação do Estudo**

Conceitualmente a pesquisa abordou as práticas nas OICS (organizações intensivas em conhecimento), em particular nas consultorias de TI, tratando a questão da dualidade da tecnologia que abarca a objetividade da TI e a subjetividade das pessoas, a gestão estratégica de pessoas, competências gerenciais e processos de aprendizagem individual e coletiva no contexto organizacional das OICS.

Questões econômicas, políticas, tecnológicas e de desempenho em negócios específicos não foram tratadas diretamente, pois o foco da pesquisa concentrou-se nas pessoas, em suas interações e principalmente no processo de aprendizagem dos gestores que trabalham presencialmente (na linha de frente) com as equipes. Portanto não foram examinadas competências para gestão virtual nem as equipes remotas, comuns no setor de consultoria de TI. Também não se examinaram equipes exclusivas ou de alto desempenho atuando em empresas, os gestores e equipes investigados trabalhavam em projetos de diversas empresas.

Além disso, ainda que se reconheça a importância da relação cliente-consultor, não na presente pesquisa não se examinou o fenômeno sob a ótica do cliente final.

Nesse contexto, buscou-se identificar as competências gerenciais e principalmente entender o processo de seu desenvolvimento ocorridas na prática desses gestores, a partir da percepção dos próprios gestores, dos membros de suas equipes e da pesquisadora.

Sendo assim, selecionaram-se sujeitos da pesquisa dentre profissionais que atuaram e atuam como gestores em consultorias de TI nacionais e multinacionais. As equipes eram de reconhecida capacidade de cumprimento dos projetos onde atuaram com seus gestores. Para examinar a percepção das equipes sobre os gestores entrevistados foi solicitado a cada gestor indicar membros de suas respectivas equipes que trabalharam sob sua gestão no mesmo período. Foram excluídos os gestores considerados suporte tais como os dos setores financeiro, administrativo, departamento de pessoal, recursos humanos, infraestrutura e compras.

## **1.2 Objetivos do estudo**

Para desvendar a indagação desta pesquisa, estabeleceram-se objetivos, final e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Final**

Descrever o processo de desenvolvimento das competências gerenciais ocorridas na prática dos gestores.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

Para o alcance desse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos intermediários:

- ✓ Levantar as práticas de gestão de equipes em consultoria de TI na percepção dos gestores e dos respectivos membros de equipe
- ✓ Identificar os processos de aprendizagem individual e coletiva presentes na prática nos gestores;
- ✓ Caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores em sua prática;
- ✓ Levantar as competências gerenciais requeridas no ponto de vista dos gestores e dos respectivos membros de equipe;
- ✓ Elaborar recomendações para ativar processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais em consultorias de TI.

## **1.3 Justificativa do estudo**

Para as consultorias de TI enquanto organizações, o estudo propõe recomendações que podem subsidiar a elaboração de programas de RH para capacitação gerencial com foco na formação de equipes tendo a subjetividade das pessoas e a prática como temas centrais. Além disso, a adoção das políticas e práticas sugeridas poderá fomentar a gestão estratégica de pessoas e ativar processos de aprendizagem que promova o desenvolvimento de competências gerenciais.

Em prol dos Gestores, o estudo aponta recomendações que podem auxiliar na identificação e aprimoramento de elementos de aprendizagem individual e coletiva para promover o desenvolvimento das competências requeridas ao exercício da atividade de gestão de equipes na consultoria de TI.

Para o conhecimento em administração, o estudo informa práticas do setor de consultorias de TI sobre os componentes da gestão de equipes e processos de aprendizagem individual e coletiva .

O presente estudo se mostrou oportuno em termos de mercado em função da movimentação do setor de consultoria de TI, pois segundo relatório divulgado pelo observatório Softex, os empresários da Indústria Brasileira de Software de Serviços de TI (IBSS) têm a percepção de que está mais difícil sustentar de modo competitivo o seu negócio em função da escassez de profissionais. Para eles, esse é um problema complexo que requer

maior aprofundamento sistematizado para elaborar marcos de análise que permitam conectar o problema sob estudo em um todo compreensível para aqueles que o vivenciam. (SOFTEX, 2012).

Apresenta-se oportuno para contribuir com mais estudos empíricos sobre gestão de equipes que informem à academia em administração pois segundo Cristofoli (2011), estudos recentes sobre o setor de consultoria de TI tratam temas relacionados ao aspectos metodológicos/contratuais tais como a relação entre as práticas recomendadas de gestão de terceirização de serviços de TI e da relação entre fornecedores e contratantes. Assim, parece existir uma carência em estudos focados nas interações e relações interpessoais e grupais, sua subjetividade e intersubjetividade considerando a visão dos gestores e profissionais da consultoria de TI que este estudo fornece.

#### **1.4 Estrutura do estudo**

O presente estudo foi estruturado em seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução com uma contextualização do setor, delimitação do estudo, objetivos e justificativa.

O segundo capítulo constituído pela fundamentação teórica e aborda conceitos que subsidiaram a pesquisa, tais como, as características de organizações intensivas em conhecimento (OICS), a dualidade da tecnologia que envolve a objetividade da TI e a ação das pessoas, a gestão estratégica de pessoas com foco na subjetividade, as práticas socialmente construídas pelas interações, as competências gerenciais e coletivas e, a aprendizagem na ação com foco no processo de desenvolvimento de competências dos gestores.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia da pesquisa, seu delineamento, os sujeitos e critérios de seleção, métodos, ferramentas e procedimentos de coleta e tratamento dos dados empíricos.

Nos quarto e quinto capítulos, apresentam-se os resultados do campo de onde emergiram 3 categorias compostas por 13 subcategorias e a discussão dos mesmos à luz do referencial teórico.

No sexto e último capítulo do trabalho, apresentam-se as conclusões, recomendações e sugestões para estudos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

Apresentam-se os conceitos que embasaram o marco conceitual da pesquisa, enfocando tópicos de consultoria de TI, dualidade da tecnologia, gestão estratégica de pessoas e competências gerenciais e aprendizagem gerencial na ação.

### 2.1 A consultoria de TI e a dualidade da Tecnologia

Na década de 70, as novas tecnologias da informação difundiram-se, convergindo para um novo paradigma denominado por Castells (1997; 2007) de revolução tecnológica.

Para o autor, a revolução tecnológica é um evento histórico tão importante quanto a revolução industrial do século XVIII. Enquanto a energia era “peça-chave” da revolução industrial, necessária para produzir, distribuir e comunicar, proporcionando a difusão pelo sistema econômico e social, nesse novo paradigma a tecnologia da informação como um processo central integra o mundo em redes globais e altera o sistema de produção e consumo (CASTELLS, 2007).

A lógica desse novo paradigma fundamenta-se nos serviços baseados no conhecimento, cujo meio de produção é o conhecimento das pessoas. (CASTELLS, 2007) e, segundo Silva (2009), promoveu transformações nas organizações e nos trabalhadores, que passaram a reconhecer o conhecimento como insumo para a geração de valor.

O conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos que orientam uma atitude, perspectiva ou intenção e se relaciona a uma ação em determinado contexto, sendo então um produto gerado de maneira dinâmica pelo trabalhador do conhecimento. Este trabalhador caracteriza-se por combinar a informação com o seu conhecimento individual para gerar o produto de sua atividade (BOFF; ABEL, 2005), denominado serviços de negócio intensivos em conhecimento (FREIRE, 2006)

De acordo com Freire (2006) os serviços de negócios intensivos em conhecimento (SIC) ou, *Knowledge-Intensive Business Services (Kibs)* caracterizam-se por utilizar recursos humanos de alta qualificação que utilizam a informação de conhecimento como insumo na geração de serviço com alto valor agregado. Como resultado tem-se o fornecimento de tecnologias de informação e auxílio em processos de inovação que proporcionam a interação entre produtor e usuário, e como consequência tem-se a possibilidade de desenvolvimento de estratégias de aprendizado via relação com outras empresas e setores.

A produção dos serviços baseados em conhecimento tem uma natureza intelectual, com profissionais qualificados que atuam centradas nas demandas do cliente ou da sociedade. A disponibilização no mercado desses serviços ocorre por meio das organizações intensivas em conhecimento- OICs, como as consultorias, que atuam como difusoras do conhecimento (ALVESSON, 2001).

### 2.1.1 As organizações intensivas em conhecimento (OIC)

Segundo Davel e Tremblay (2004), uma OIC apresenta seis características: (a) estrutura descentralizada com poucos níveis hierárquicos e descrição informal do trabalho, (b) o trabalho organizado por projetos baseados no trabalho das equipes, sendo essas formadas e dissolvidas de acordo com os projetos (c) composta por profissionais com alto nível de qualificação (d) incerteza quanto à avaliação da performance por ser difícil avaliar o trabalho intangível (e) seus profissionais têm autonomia na tomada de decisão explicada pelas relações de confiança com os superiores (f) controle social exercido pelos pares que asseguram a prevalência de valores e comportamentos legitimados pelo grupo.

Tais características são atribuídas às denominadas consultorias, que para Alvesson (2001), são exemplo de OICs porque apresentam estruturas descentralizadas, trabalham por projetos e com equipes temporárias cuja produção de serviços ocorre por um processo que abarca as pessoas (ações, experiências, emoções, valores e ideias) e o uso do conhecimento como recurso central.

As consultorias com foco em TI, além desse contexto, enfrentam dificuldades na gestão desses recursos – as pessoas e o conhecimento – pelo desafio de se adaptar às influências advindas dos clientes, às diversas condições setoriais, à natureza e duração dos contratos de terceirização que cumprem. (GRIMSHAW; MIOZZO, 2009) Nessas organizações tem-se uma relação paradoxal entre o componente técnico e o subjetivo que leva a um entendimento objetivo das tecnologias e ao mesmo tempo subjetivo, relacionado às pessoas e suas interações. (ORLIKOWSKI, 2008)

Assim, as consultorias de TI podem ser definidas como uma OIC caracterizando-se pela entrega de serviços de conhecimento intensivo produzido com o uso de tecnologias, habilidades e conhecimentos profissionais especializados (FREIRE, 2006). A entrega dos serviços ocorre através da disponibilização de um ou mais recursos de TI. Esses recursos abrangem sistemas de informação e aplicativos, redes de computadores, recursos humanos, modelos de gestão e contextos organizacionais (ORLIKOWSKI, 2008) numa relação de interação, abrangendo três componentes: o tomador do serviço (cliente), o provedor do serviço (consultoria) e o serviço contratado (demanda) (ALVESSON, 2001).

As OICs devem manter laços sociais com parceiros, clientes e consumidores, o que demanda administrar as interações e o trabalho alinhados de maneira social e politicamente a fim de obter reconhecimento social, visto que o conhecimento é um fenômeno socialmente construído. (ALVESSON, 2001).

Assim, para Kärreman e Alvesson (2009) na gestão das OICs presta-se mais atenção às normas, crenças, valores e identidades dos empregados do que a maioria das outras organizações, o que torna a subjetividade dos empregados central nessas organizações, mesmo quando se trata de um setor normalmente considerado objetivo e racional como o de TI.

## 2.1.2 A objetividade da TI e a subjetividade das pessoas

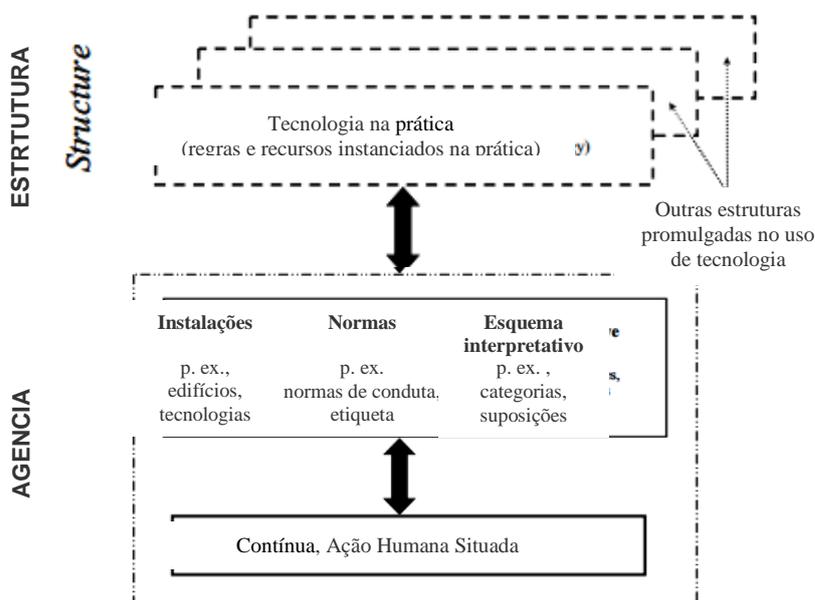
O termo TI normalmente aparece associado a aspectos objetivos como *hardware* e *software*. Entretanto, estudos como os de Orlikowski (2008), Mota (2010), Dolci (2011) vêm adotando uma perspectiva teórica denominada “dualidade da tecnologia” que abarca tanto as questões objetivas como as subjetivas envolvidas no contexto da TI.

Desenvolvida por Orlikowski (1992; 2008), com base na teoria estruturacionista de Giddens<sup>3</sup>, a “dualidade da tecnologia” é uma perspectiva teórica que abarca tanto aspectos objetivos (*hardware* e *software*), como aspectos subjetivos (ação humana, relações, experiências), e considera as características contextuais (relações sociais, atribuição de tarefas, alocação de recursos) envolvidas no desenvolvimento e no uso da tecnologia nas organizações.

Para a autora, as estruturas de tecnologia não são incorporadas por artefatos tecnológicos, mas são promulgadas (tornam-se aplicáveis) pelas práticas sociais de uma comunidade de usuários. Essas práticas seguem regras e normas sociais e ocorrem através das interações entre indivíduos com o uso da tecnologia nas situações vivenciadas no trabalho.

Assim, a promulgação da tecnologia, na prática, ocorre através de sistemas sociais, onde o uso contínuo da tecnologia pelas pessoas que promulgam outras estruturas sociais junto com a tecnologia-na-prática (*Technologies-in-Practice*) como apresentado a seguir na figura 5:

Agentes humanos constroem em tecnologia esquemas interpretativos (regras que refletem o conhecimento do trabalho que está sendo automatizado), facilidades (recursos para realizar esse trabalho), e normas (regras que definem a forma organizacional sancionado de executar esse trabalho). (ORLIKOWSKI,1992, p. 410)



**Figura 5:** Promulgação de tecnologias-na-prática  
Fonte: Orlikowski, 2008, p. 269. (Tradução nossa)

<sup>3</sup> Anthony Giddens: sociólogo inglês autor da Teoria da estruturação apresentada no livro *A Constituição da Sociedade*, apresenta uma alternativa para os dilemas envolvidos em escolhas objetivas (estruturas-regras, normas) e subjetivas (agência-ação humana).

Dessa forma, estruturas são constituídas recorrentemente, com a ação humana no uso regular de propriedades de uma tecnologia, em ação contínua e situada, onde as pessoas recorrem a estruturas que foram previamente promulgadas (as “tecnologias-na-prática”) e reconstituem a ação dessas estruturas. Dando assim forma ao conjunto de regras e recursos que servem para moldar essa utilização. Vistas através de uma lente prática, as estruturas tecnológicas são emergentes, promulgadas na prática e não incorporadas e fixadas em tecnologias. (ORLIKOWSKI, 2008)

Nessa perspectiva, a tecnologia é resultado da ação humana, em que a “interação entre tecnologia e as organizações é uma função dos diferentes atores e do contexto histórico-social presentes em seu desenvolvimento e uso”. (ORLIKOWSKI, 2008, p. 405), o que permite a realização de estudos focados em TI fora da racionalidade técnica dominante nessa área.

Mota (2010) assim indica sobre o processo eletrônico de compras (*e-procurement*) públicas utilizando-se do modelo de estruturação da tecnologia. O estudo revelou que a introdução e uso do *e-procurement* acarreta consequências na ação cotidiana dos usuários, bem como essas ações resultam em implicações organizacionais no contexto das instituições, evidenciando o caráter dual da tecnologia em uso, já que a mesma, ao mesmo tempo em que habilita, também limita a ação humana. Assim, verificou-se que a implantação do *e-procurement* ocorreu por meio de ações humanas, incluindo as medidas legais aprovadas para regulamentação, o comprometimento da alta administração, os usuários envolvidos no processo licitatório, bem como o reconhecimento dos fornecedores.

Dolci (2011) estudou métodos ágeis de desenvolvimento de *software* por meio da perspectiva da dualidade da tecnologia concluindo que com essa perspectiva foi possível “explorar a coevolução da tecnologia, da organização do trabalho e das propriedades institucionais da organização, sendo essas propriedades influenciadas tanto pela tecnologia como pelo método de desenvolvimento”.

O autor identificou que essa coevolução ocorre a partir de cinco fatores teóricos subjacentes, quais sejam: (1) interatividade: relacionada à frequente entrega de *software*, à pronta resposta a mudança, à metodologia e à importância do *feedback* ; (2) técnica: surpreendentemente a excelência técnica não se estabelece pela complexidade, mas pela simplicidade das soluções; (3) cliente: colaboração e interação do cliente na construção do sistema; (4) fator humano: valores como colaboração, comunicação e criação de equipes e (5) aprendizagem: deve-se aprender ao final de cada projeto considerando a qualidade e a partir da perspectiva do cliente e técnica (revisão de componentes), dinâmica de entrega e práticas que membros das equipes estão utilizando e *status* do projeto.

Pode-se então assumir o desenvolvimento e o uso da tecnologia como processos que orientam a atuação das pessoas e possibilitam uma compreensão do papel constitutivo das práticas sociais e mudança no local de trabalho, com a ação humana como aspecto central desses modelos (ORLIKOWSKI, 2008), o que remete ao entendimento acerca da subjetividade nas organizações.

Para Davel e Vergara (2009), a gestão de pessoas admitindo a subjetividade humana nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior, e que expressam sua subjetividade por meio de palavra e comportamentos não verbais. Esses autores não admitem uma dualidade nas dimensões objetivo-subjetivo como Orlikowski (1992; 2008) e sim sua coevolução e reconhecem a importância da subjetividade nas organizações considerando-a como um requisito para o desempenho humano e a gestão de pessoas nas organizações.

Parece então que admitir a subjetividade das pessoas, para um gestor que atua na consultoria de TI, seria um ponto crítico para ele poder compreender o funcionamento da tecnologia e o papel das pessoas, visto que tem-se a coexistência da objetividade da tecnologia de informação e das entregas dos processos produtivos com a subjetividade produzida nessas organizações pelas pessoas em suas interações.

De fato, aspectos subjetivos apareceram na pesquisa de Alvesson e Sveningsson (2003) realizada com gerentes de uma OIC. Nesse estudo os autores sugerem repensar a questão da liderança, considerando aspectos corriqueiros do dia a dia dos gestores/líderes, pois os gestores entrevistados pelos autores enfatizaram que atitudes triviais como ouvir e participar de conversas informais trazem consequências positivas, como por exemplo, o fato das pessoas se sentirem mais respeitadas, visíveis, menos anônimas, e, incluídas no trabalho em equipe. Os autores ressaltam que não existe nada de extraordinário nesses atos, entretanto, o fato de estar sendo feito pelos gestores, confere um valor especial ao seu significado; o que parece revelar a importância de o gestor estar atento às questões corriqueiras e subjetivas do trabalho e não somente às questões técnicas e objetivas como cronogramas, tecnologias e metodologias.

Neste sentido também Davel e Vergara (2009) apontam que a gestão de pessoas deve levar em consideração os níveis objetivos e subjetivos e apresentam 5 dimensões que devem ser consideradas para uma área de GP orientada pela subjetividade, considerando-a como uma força propulsora, quais sejam: i) conhecimento, comunicação, poder; ii) interioridade, prazer, emoção, gênero; iii) relações amorosas e familiares; iv) cultura Brasileira e Estrangeira; e v) transgressão e risco.

Os autores alertam que, no nível estratégico, a subjetividade tem sido pouco explorada pelas áreas de GP que têm se apoiado em técnicas, instrumentos e modelos, integrando variáveis como estratégia e ambiente, baseada numa visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações.

Nesse contexto, parece que as ações do gestor no dia a dia devem focar na gestão da subjetividade das pessoas, mas, que para essa gestão seja efetiva o gestor deve ser legitimado pelos profissionais como o responsável por sua gestão, tal como descobriu Josko (2004) em pesquisa sobre implementação de modelos de gestão de profissionais de TI:

cada indivíduo observa o sistema de gestão de pessoas como um conjunto de práticas e o respectivo comportamento apresentado pelos seus gestores imediatos, bem como por outros membros da organização. A comunicação entre gestores e geridos e a redução de atritos entre as pessoas constituem efeitos adicionais importantes identificados na implementação do modelo de gestão. (JOSKO, 2004, p. 72).

Assim, as políticas de gestão de pessoas devem fomentar a comunicação aberta e efetiva, a cooperação e o trabalho em conjunto, com estabelecimento de metas ou propósitos comuns, a responsabilidade e o compromisso, ou seja, o trabalho em equipe (BIEHL, 2010), sendo essa uma das atribuições dos gestores: transformar os grupos em equipes. Para tal, parece necessário saber o que caracteriza uma equipe e como formar uma equipe.

As equipes são grupos evoluídos que têm compreensão de seus objetivos e uma postura de compartilhar os esforços para atingi-los. Diferentemente, nos grupos o alcance das metas se dá através do esforço individual de cada membro (MOSCOVICI, 2002).

A autora considera que o gestor é o verdadeiro responsável pelo desenvolvimento de sua equipe no dia a dia e que “o processo de desenvolvimento de equipe pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores,

motivação, postura, comportamento” (MOSCOVICI, 2002, p. 15) e reconhece, a confiança e o respeito como fatores relevantes na constituição de uma equipe. (BIEHL, 2010; MOSCOVICI, 2002) .

A confiança é a prontidão de colocar recursos à disposição dos outros com base na crença de que a mesma não gere perda ou dano pessoal. Desdobra-se em dois aspectos centrais: a confiança na competência do outro, na qual acredita-se na habilidade de realizar as tarefas e, a confiança nas intenções de outrem, que refere-se à crença de que o outro é sincero em seu comprometimento de realizar a tarefa sem causar dano a quem confiou nele (EDMONDSON; MOIGNEON, 2001).

No setor de consultoria, a confiança (tanto nas competências quanto na intenção) tem papel central na relação consultor-cliente:

a confiança é uma realidade negociada e construída no cotidiano da experiência relacional entre consultores e clientes e expressa na disposição para confiar no outro; nos elementos definidores de confiança e na percepção quanto aos desempenhos geradores de confiança (ALMEIDA; FEITOSA, 2010, p. 22).

Para Silva (2010) a confiança pode se tornar um capital social que envolve os agentes em um contexto social na construção de relações entre equipes multidisciplinares. O autor argumenta que o grande papel dos gerentes no contexto das organizações no futuro é de:

serem produtores, difusores e transformadores de um contexto social em que as relações entre os agentes, a capacidade de interação e de adaptação do sistema requerem um processo de aprendizagem capaz de contribuir para a sobrevivência e a coevolução do sistema. (SILVA, 2010, p. 91).

O que leva o gestor a se preocupar não somente com a dimensão técnica, mas também com o aspecto comportamental, social e estratégico da gestão.

Dessa forma, parece haver a necessidade de uma mudança de foco nas abordagens da gestão de pessoas que, segundo Davel e Vergara (2009), privilegiam a objetividade, atrelada ao “ter” (possuir) em detrimento da subjetividade, atrelada ao “ser” (partilhar) voltado para a socialização, sendo o gestor um ator estratégico nesse contexto.

Assim, compreender a gestão de pessoas e identificar as competências gerenciais requeridas parece ser fundamental, principalmente em organizações que prestam serviços como as consultorias de TI, pois, conforme Awuah (2007), a competência nessas organizações está em agir para atender às demandas do cliente, o que pressupõe a interação entre recursos, habilidades e processos dos consultores, parceiros e fornecedores, que pertencem à rede de relacionamentos, sendo a gestão dessa rede realizada pelo gestor no cotidiano.

## **2.2 Gestão de pessoas e competências gerenciais na OIC**

A produção acadêmica sobre gestão de pessoas entre janeiro de 2005 e agosto de 2009 analisada por Barreto; Silva; Fischer; Albuquerque e Amorim (2011) , apresentou predomínio de temas associados a assuntos contemporâneos da gestão, como tecnologia e trabalho em equipe em detrimento de temas tradicionais como compensação, aspectos legais e relações de trabalho.

Esses autores identificaram quatro temas mais citados relacionados à importância estratégica da GP para: i) os processos de internacionalização de empresas; ii) o

comprometimento organizacional, avaliação de resultados, gestão da mudança e consultoria interna; iii) o incentivo ao aprendizado organizacional; iv) a gestão da diversidade. Esta última, foca-se em políticas de GP mais flexíveis, para tornar a organização mais atraente para minorias e profissionais altamente qualificados (BARRETO *et al*, 2011), como os profissionais que atuam nas OICs.

De fato, a gestão de pessoas nas OICs, segundo Alvesson (2000), deve focar no trabalhador, tendo como preocupação o desenvolvimento e manutenção de políticas de GP voltadas para a retenção desses profissionais altamente qualificados. O autor ressalta que aspectos como lealdade, aprendizagem e identificação social por parte das pessoas são centrais, por gerarem senso de comunidade (estimulando a comunicação e a interação das pessoas) e por beneficiarem o sentimento da lealdade e conseqüentemente favorecerem a retenção desses profissionais.

No entanto, em OICs como as consultorias de TI onde a prestação do serviço ocorre por meio de terceirização de profissionais altamente qualificados, segundo Lopes e Silva (2009) apresentam alguns fatores que figuram como barreiras para o estabelecimento de um contexto que propicie a lealdade e a aprendizagem desses profissionais, tais como: intenso fluxo das relações de trabalho, diversas modalidades de trabalho (flexíveis ou não), grandes desafios impostos pelo mercado, transferência de incertezas da empresa para o indivíduo, exigência de um conjunto de competências ‘vendáveis’ que garantam a empregabilidade e, incertezas nas relações de trabalho.

Todavia, mesmo nesse contexto, a percepção desses profissionais é de que

no futuro haverá a possibilidade do estabelecimento de uma nova forma de relação de trabalho na qual sejam valorizados primordialmente a troca, a confiança, o respeito, o crescimento mútuo e com benefícios para indivíduos, empresas e sociedade. (LOPES; SILVA, 2009 p. 21 )

Esse cenário parece indicar que existe um entendimento acerca da necessidade de as políticas de GP estarem alinhadas às necessidades das pessoas e ao desempenho da organização. De fato, para Calabresa (2008), a GP em uma OIC com foco em tecnologia tende a adotar políticas e práticas que valorizam as pessoas – a partir das suas qualidades como seres humanos e de suas capacidades de agir em defesa de seus próprios interesses – aliadas aos interesses das empresas, estabelecendo um equilíbrio entre os limites individuais e coletivos.

No entanto, esse equilíbrio parece ser mais complexo de se obter em empresas de consultorias de TI, visto que, de acordo com Grimshaw e Miozzo (2009), um dos desafios para a GP nessas organizações encontra-se nas tensões decorrentes dos interesses, muitas vezes conflitantes, que envolvem as relações interorganizacionais (especialmente a influência do cliente), o desempenho do negócio (especialmente desempenho contrato), gestão do conhecimento (especialmente dos estoques e fluxos de conhecimento) e do contexto institucional (especialmente nas relações institucionais).

Essas considerações ilustram o papel estratégico do gerente que não envolve apenas o conhecimento técnico, mas a compreensão de uma série de comportamentos que consistem em: i) compreender como ocorre a interação entre vários agentes; ii) entender que a realidade não é imutável, pode ser reconstruída; iii) perceber o ambiente desde uma perspectiva coevolucionária ou seja, inserir uma perspectiva mais sistêmica e, desenvolver a sensibilidade sobre os efeitos de um evento em outro; iv) compreender que cada sistema é único e vislumbrar as pessoas como agentes que atuam no sistema. (SILVA, 2009)

Segundo o estudo com consultores e clientes, a elaboração da estratégia na consultoria não pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, pois ela é fragmentada, evolucionária e intuitiva, ocorre por meio de um “processo artesanal em que os atores interagem para moldar o contexto no qual a firma se inscreve, construindo socialmente novos padrões de atividades” (JUNIOR *et al.*, 2012, p. 199). Assim, os autores sugerem então adotar uma abordagem não tradicional na elaboração de estratégia, como a “estratégia como prática” (*strategy as practice*), onde o gestor desempenha no cotidiano um papel crucial para a efetivação da estratégia organizacional.

### **2.2.1 A prática social e o papel do gestor na efetivação de estratégias**

Na corrente teórica denominada *strategy as practice*, a estratégia é vista como uma prática social que procura orientar e entender como os praticantes (atores) agem e interagem, ou seja, a estratégia é percebida como uma atividade do cotidiano realizada pelas pessoas. Dessa forma, a estratégia envolve comportamento, ação, reflexão e padrões que emergem do que os membros fazem no dia-a-dia. Assim, o foco encontra-se nas pessoas, ditas praticantes (atores internos e externos, gestores), suas práxis (micro-ação humana-profissionais) e suas práticas (rotinas e normas de trabalho). (WILSON, JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004).

Por sua vez a prática pode ser definida segundo Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), como um conjunto de atividades que são repetidas e revelam o que é aceito por todos, ou seja, o resultado do trabalho depende das relações das pessoas e o conhecimento é construído na organização pela prática em um contexto de interação, o que envolve a ação e relação das pessoas no cotidiano. Os autores destacam, entre outras, a abordagem de Orlikowski (2008), para quem a tecnologia é resultado da ação humana constituída e reconstruída pelas pessoas na prática.

Nessa linha, segundo Valadão e Silva (2011), os processos de estratégia alimentam as práticas e essas modelam e reestruturam

os processos no fazer estratégico, realizados por meio das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos que são influenciados pelas práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas. No fazer estratégico deve-se levar em consideração que ambas podem ser interligadas principalmente no foco das ações do estrategista, nas micro e macro atividades dos indivíduos e organizações e na dimensão do fazer estratégico, interligando atores e práticas, estrutura, contexto e operações com práticas sociais, conhecimento e linguagem e superando a dicotomia de processo e prática. (VALADÃO; SILVA, 2011, p. 1).

Assim, a estratégia é vista como uma atividade situada, socialmente construída por atores em interação num contexto específico, o que para Whittington (2004) evidencia a importância do papel desempenhado por terceiros, consultores ou parceiros, no processo de formulação da estratégia, seja por meio de transferência ou introdução de novas práticas.

Com foco na consultoria, Junior *et al* (2012) destacam que o processo de prestação de serviço deve ajudar o cliente a refletir sobre sua prática profissional, para que atue de forma autônoma no diagnóstico e solução de seus próprios problemas afirmando:

o consultor deve desenvolver atividades estratégicas organizacionais, legitimadas pelos contextos extra ou intraorganizacional, para que os profissionais da organização contratante reflitam sobre suas práxis e as adaptem ao mesmo tempo em que exploram sua diversidade. (JUNIOR *et al*, 2012, pg. 179).

Nesse sentido, a estratégia é analisada como algo que a empresa faz na ação por meio de seus atores e não como algo que a empresa detém. (JARZABKOWSKI, 2004). Nesse contexto, o foco antes atrelado às competências essenciais das organizações passa para as competências práticas das pessoas. (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI, 2004) em especial as relacionadas à atividade de gestão. (WHITTINGTON, 2004).

Desta forma a efetivação de estratégias organizacionais relaciona-se às competências das pessoas e não das organizações. Neste sentido Moura e Bitencourt (2006), reconhecem que a estratégia surge vinculada às competências da empresa, entretanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho e esse contexto pode gerar necessidades de desenvolvimento de novas competências gerenciais, tendo em vista as atribuições e responsabilidades que passam a ser assumidas pelos gestores.

Assim, entender os conceitos de competências coletivas e gerenciais, tratados a seguir, parece ser essencial para as organizações e seus profissionais.

### **2.2.2 Competências coletivas e gerenciais**

Para acompanhar a dinâmica organizacional, o conceito de competências evolui continuamente e, portanto, ainda encontra-se em construção (DUTRA, 2010). Todavia, é possível distinguir na literatura duas vertentes principais: a americana e a francesa nos estudos sobre competência. (FLEURY & FLEURY, 2001; 2006; COSTA; FREITAS & KARAM, 2010). Seus principais expoentes e ideias centrais apresentam-se na figura 6.

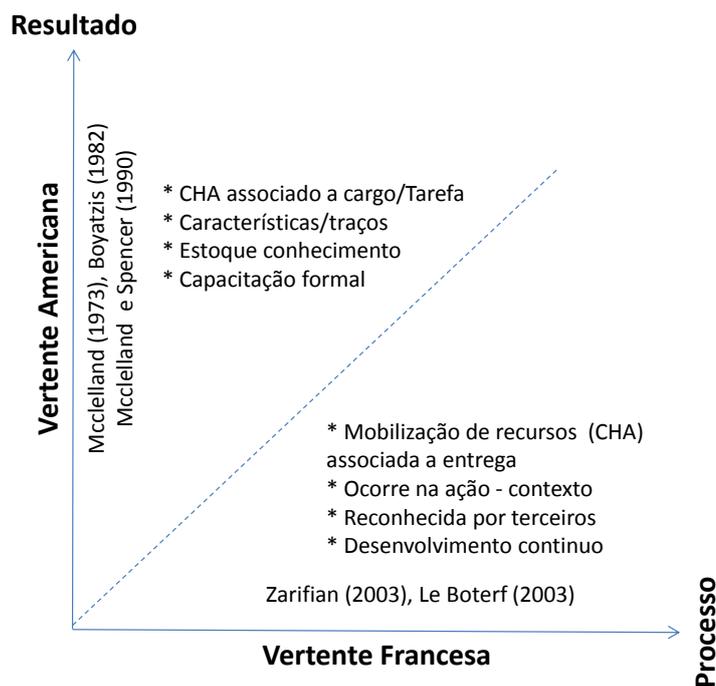


Figura 6: Vertentes no estudo de competência: Americana e Francesa  
 Fonte: Fleury & Fleury, 2001; 2000; Costa, Freitas, Karam, 2010. (Elaboração nossa com base nos autores).

A vertente americana desenvolveu-se com a contribuição de autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) que ressaltam a descrição comportamental de características das competências (inteligência e personalidade) detidas pelos indivíduos (estoque de recursos) e alinhadas a um cargo/tarefa a fim de alcançar um resultado.

Na vertente francesa, Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), numa visão processual, defendem que as competências se constituem da mobilização de recursos já apontados pela vertente norteamericana (CHA – competência, habilidade, atitude), mas admitindo que as competências ocorrem na ação e envolvem o contexto, iniciativa, responsabilidade, aprendizado contínuo e legitimidade. Linha seguida no Brasil por estudiosos como Fleury e Fleury (2001, 2006), Ruas (2003; 2005) e Dutra (2010).

Le Boterf (2003) indica que

o saber combinatório está no centro de todas as competências produzindo uma ação competente. Sendo a competência um saber agir com pertinência, reconhecido pelos outros, abarca saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional. (LE BOTERF, 2003, p.12).

Para Zarifian (2003), a competência emerge da compreensão do trabalho e abarca três aspectos, quais sejam: i) Evento: incorpora a questão da imprevisibilidade; ii) Comunicação: que envolve mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações; iii) Serviço: vinculado à entrega ou seja, a ação efetiva. Sendo para o autor “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139), o que pressupõe uma inteligência prática e a mobilização de redes de atores em torno das situações.

Ferrán (2010) ao revisitar a produção científica e a perspectiva de consultores com relação a noção de competências, concluiu que:

A noção que prevalece é a de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para atingimento da estratégia da organização [...]. Parece inadmissível para os consultores e para a maioria dos pesquisadores que a energia investida na mobilização de capacidades não esteja aliada aos planos da empresa. (FERRÁN, 2010, p. 124).

De fato, Ruas (2005) já alertara para a necessidade de articulação entre as competências organizacionais, vinculadas à estratégia da empresa, com as competências individuais, e que essa articulação é considerada elemento-chave na construção diária necessária para o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Segundo Dejours (DEJOUX, 2000 *apud* MICHAUX, 2011, p. 2), “da interação entre as competências individuais emerge uma competência coletiva e, por sua vez, da interação entre as competências coletivas emergem as competências organizacionais”. Assim, têm-se as competências coletivas como intermediadoras desse diálogo.

Ao analisarem as definições de competências coletivas de diversos autores entre 1984 e 2003, Retour e Krohmer (2011), identificaram quatro atributos que constituem a competência coletiva, quais sejam:

- ✓ Referencial comum: representação de referência, uma espécie de patrimônio construído e compartilhado pelo grupo;
- ✓ Linguagem compartilhada: vocabulário, dialeto próprio que a equipe elabora para ganhar tempo.
- ✓ Memória coletiva: voltada para o saber e conhecer; a memória coletiva pode ser declarativa coletiva não centralizada (criação de um novo saber pela interação); procedural coletiva não centralizada (saber fazer comum); coletiva de julgamento (conjunto de conhecimentos oriundos do confronto das memórias individuais)
- ✓ Engajamento subjetivo: vinculado à resolução de problemas do cotidiano e conseqüentemente à tomada decisão, iniciativa e responsabilidade pela ação. (RETOUR & KROHMER, 2011, p. 47).

Nesse contexto, a competência coletiva em geral, associada ao trabalho de grupos e equipes, encontra-se também associada à aprendizagem coletiva na ação. Para Michaux (2011):

resulta da adaptação da coletividade a mudanças diversas, do confronto de práticas profissionais no contexto de grupos de reflexão, ou ainda, da mobilização de competências coletivas transversais para enfrentar imprevistos quotidianos. (MICHAUX, 2011, p. 1).

Assim, a competência coletiva não resulta da soma das competências individuais e sim da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais de forma evolutiva, o que possibilita a construção de competências maiores (Le BOTERF, 2003). Dessa forma, “a capacidade coletiva das organizações pode favorecer a coordenação, a solução de problemas e a integração dos saberes ligados ao desempenho coletivo”. (MICHAUX, 2011, p 1).

Le Boterf (2003) ressalta que a existência da competência coletiva pode ser identificada a partir de quatro saberes individuais: i) Um saber elaborar representações compartilhadas; ii) Um saber comunicar-se; iii) Um saber cooperar; iv) Um saber aprender coletivamente da experiência. No entanto, o desenvolvimento da competência coletiva, segundo Retour e Krohmer (2011), engloba fatores que surgem em duas dimensões principais: os elementos próprios às pessoas e os próprios das organizações, conforme ilustra o quadro 1.

**Quadro 1:** Fatores de criação e de desenvolvimento da competência coletiva

<b>Elementos próprios às pessoas</b>	<b>elementos organizacionais</b>
O capital das competências individuais	A composição das equipes
As interações afetivas	As interações formais
As relações informais	O estilo de gestão
A cooperação	Os propulsores da GRH

Fonte: RETOUR & KROHMER (2011, p. 56).

Nesse cenário, as competências não se limitam ao indivíduo ou ao coletivo, mas alcançam também a organização (RUAS, 2005). Para Zarifian (2001) esse alcance ocorre das interações sociais ativadas no contexto do grupo, onde através da equipe surge uma competência coletiva pela sinergia entre as competências individuais e organizacionais.

Segundo Michaux (2011, p.8) estudos acadêmicos e instituições como o Banco Mundial e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento – OCDE “apoiam-se na ideia de que as redes sociais, o compartilhamento de certas normas e valores e o sentimento de confiança facilitam a coordenação e a colaboração entre indivíduos e grupos”.

Nesse sentido, a confiança favorece a troca, a reciprocidade e o engajamento coletivo, ou seja, favorece a capacidade de se coordenar para agir e reagir de modo coletivo. (MICHAUX, 2011). Entretanto, Loufrani-Fedida e Angué (2011, p. 106) ressaltam que “o principal problema levantado pelo caráter coletivo da competência de uma equipe-projeto reside precisamente na interação dos atores e de sua organização”.

Nesse contexto, o papel do gestor cresce em importância ao fazer o elo entre a empresa e as pessoas, para possibilitar a articulação das competências individuais com as coletivas das equipes e, conjugar os interesses pessoais com os organizacionais. (LE BOTERF, 1999) o que remete ao entendimento das competências gerenciais.

Oderich (2005), define que:

as competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo. (ODERICH, 2005, p. 90).

Para a autora, o perfil do gestor deve compreender a capacidade de liderar, de trabalhar em equipe e de ser flexível, e dinâmico e adaptável, conforme diferentes realidades organizacionais.

Mintzberg (2010), destaca que a compreensão da prática gerencial passa pelo entendimento de cada competência, mesmo que sua execução ocorra de forma integrada com a interface de quatro papéis (pessoais, interpessoal, informacional, ação). O autor chegou a tal conclusão com base em uma pesquisa com 29 gerentes de diversos tipos de organização (negócios, governo, saúde, ONGs, banco, varejo, telecom, etc). Nesse estudo, Mintzberg (2010) definiu papéis da gestão que ocorrem em ambientes interno e externo para cada plano, quais sejam:

- ✓ Plano das informações: papéis informacionais como monitor, disseminador; comunicador;
- ✓ Plano das pessoas: papéis interpessoais na figura do líder e de elo;
- ✓ Plano da ação: papéis decisórios como solucionador de problemas na ação, negociador.

O autor ressalta que para cada papel existem competências requeridas que compõem a prática da gestão, conforme ilustra o quadro 2.

**Quadro 2:** Competências da gestão

---

**A. Competências Pessoais**

1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico)
2. Gestão de si, externamente (tempo, informação, estresse, carreira)
3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismos, tempestividade (*timing*))

**B. Competências Interpessoais**

1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/*coaching*, inspiração, lidar com especialistas)
2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processo, comando de reuniões)
3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura)
4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenhos)
5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/*lobby*, proteção/intermediação *buffering*)

**C. Competências Informacionais**

1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações)
2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral])
3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)

**D. Competências para a ação**

1. Concepção (planejamento, criação [*crafting*], visão)
  2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)
- 

Fonte: MINTZBERG (2010, p. 100).

Com base na abordagem de Mintzberg e as peculiaridades da atividade de gestão da TI, Costa e Cruz (2005) apresentam um quadro de competências gerenciais relacionadas à TI em quatro dimensões, a saber:

- ✓ Gestão: conhecer a política organizacional, mapear os *stakeholders* e suas necessidades em relação à TI; formulação, alinhamento e comunicação do planejamento estratégico.
- ✓ Processos: compreender a evolução, a interdependência e o impacto da TI nos processos de negócio.
- ✓ Tecnologia: ter consciência tecnológica conhecendo as soluções, concorrentes e especialistas; realizando a gestão de TI que engloba alocação dos recursos, gerenciamento de projetos, uso de metodologias, estabelecimento de parcerias com fornecedores e terceiros, realização da gestão dos contratos e planejamento da infraestrutura.
- ✓ Pessoais: características como criatividade e capacidade de inovar; foco nos resultados, administração de prioridades e controle emocional frente às pressões decorrentes do alto volume de trabalho relacionadas à TI; relacionamento que

engloba desenvolvimento de visão comum, resolução de conflitos de interesse e comunicação.

Considerando as competências no contexto da TI apresentadas por Costa e Cruz (2005), observa-se que as mesmas englobam aspectos objetivos como processos e tecnologia e subjetivos relacionados as pessoas.

Essa visão parece corroborar com a de Silva (2009) quando o autor afirma que à prática gerencial considera “um conjunto de ações que abrange as atividades e os papéis exercidos por gerentes e vivenciados em um contexto social e ligados ao saber prático” e que existem “fatores individuais e contextuais que devem ser levados em conta que não estão associados apenas a aspectos objetivos, mas devem considerar a natureza subjetiva das pessoas”. (SILVA, 2009, p. 55-56).

Nessa linha, Davel e Vergara (2009) propõem o desenvolver competências e sensibilidades gerenciais para uma gestão de pessoas com subjetividade, considerando 5 dimensões:

**Quadro 3:** Competências da gestão

Dimensões	Competências e sensibilidades para:
1. Transgressão e risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e sustentar uma estrutura institucionalizada de trabalho que articule e possibilite o desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo;</li> <li>• Ser permeável a comportamentos desejosos de correr riscos para inovar, transformar e renovar a ordem dessa mesma estrutura;</li> <li>• Administrar o estado permanente de tensões entre a estabilidade e a transgressão, utilizando-se de estratégias às vezes de intervenção e às vezes de abstenção.</li> </ul>
2. Conhecimento, comunicação e poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar as formas de expressão de pensamentos das pessoas, seja no plano individual, coletivo ou organizacional;</li> <li>• Identificar as estruturas, processos e estilos cognitivos de comunicação entre as pessoas quando lideram, provocam a motivação, avaliam, negociam, decidem;</li> <li>• Observar como tais estruturas, processos e estilos de conhecimento refletem e constituem relações de poder com base em atividades e regras de classificação, de ordenação, distribuição e procedimentos;</li> <li>• Estimular uma comunicação entre as pessoas baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas;</li> </ul>
3. Interioridade, prazer, emoção e gênero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar como as pessoas se identificam, idealizam e projetam desejos e sentimentos na concepção e desempenho de atividades;</li> <li>• Expressar e respeitar que os outros expressam emoções, atitudes de prazer e divertimento no dia a dia de trabalho;</li> <li>• Identificar, respeitar e aprimorar as referências masculinas e femininas veiculadas às pessoas;</li> </ul>
4. Relações amorosas e familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a atuação profissional das pessoas, considerando os aspectos da vida amorosa e da vida familiar;</li> <li>• Conscientizar-se e questionar práticas e discursos que superficializam, amedrontam e excluem processos, atividades e pessoas, desnecessariamente.;</li> </ul>
5. Cultura brasileira e estrangeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e questionar condutas estrangeiras e segregadoras com relação a processos, atividades e pessoas.</li> <li>• Identificar e incentivar comportamentos culturais brasileiros e estrangeiros que possibilitem a criatividade, a inovação e a cooperação entre as pessoas.</li> </ul>

Fonte: DAVEL & VEGARA (2009, p. 311).

O quadro 3 revela que algumas competências requeridas aos gestores estão atreladas a aspectos objetivos (estratégia, processos) e parte a aspectos relativos à subjetividade inerente às pessoas e suas interações. Diante dessa dualidade, questiona-se como os gestores desenvolvem as competências gerenciais considerando tal contexto.

Por outro lado, Silva (2010) agrega a vivência do gerente para desenvolver competência gerencial, visto que quando o gerente aumenta sua vivência utilizando o conhecimento adquirido formalmente, nas experiências profissionais e pessoais, a diversidade de experiências e interações com reflexão sobre suas experiências na ação profissional, está desenvolvendo mais competência gerencial.

Já para Watson (2001) numa perspectiva relacional e processual, as pessoas podem, na prática, aprender sobre gestão antes de pensar em ser gestores aprendendo com a vida pessoal e transferindo para a vida profissional, num processo onde a aprendizagem permanente é um fator central para o desenvolvimento dos gestores.

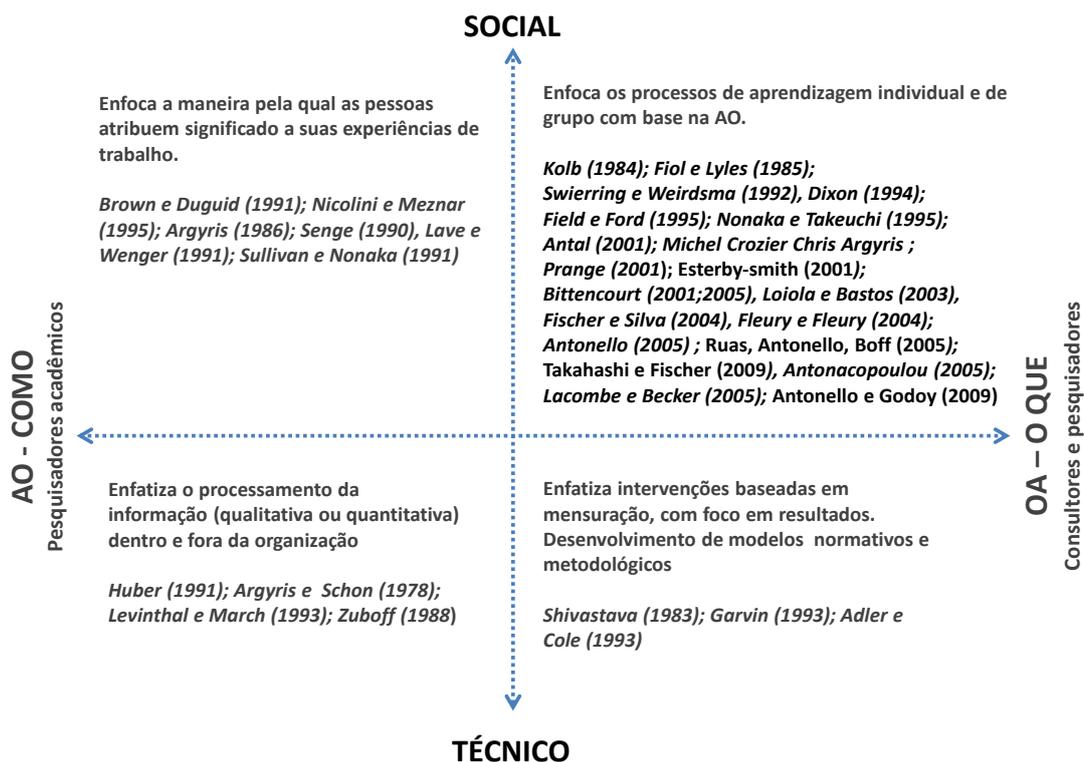
Parece então que competências gerenciais se constroem atuando na organização para formar equipes que pelas suas ações podem desenvolver a capacidade de aprendizagem pela ação na organização.

### **2.3 Aprendizagem e ação organizacional e gerencial**

Os estudos sobre aprendizagem organizacional (AO) vêm ganhando espaço nas últimas décadas, tanto na academia quanto pelos estrategistas de negócios que reconhecem a aprendizagem como um diferencial competitivo. A consequência dessa diversidade nos estudos da AO é a fragmentação do seu conceito que vem sendo trabalhado de maneira distinta, dependendo do foco de atuação. (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001). Enquanto a aprendizagem organizacional – AO (*organization learning*) – se concentra em como as organizações aprendem através da observação e análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações. (TSANG, 1997; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001), os estudos sobre as organizações de aprendizagem – OA (*learning organization*) – focam em o que a organização deve fazer para aprender, tendo assim uma orientação para a ação, com utilização de ferramentas metodológicas específicas para diagnóstico e avaliação voltados para a qualidade dos processos de aprendizagem (TSANG, 1997).

Além disso, os estudos no campo da AO/OA apresentam duas abordagens: a descritiva e a prescritiva (ANTONELLO, 2005). A primeira voltada para uma perspectiva social e constituída por acadêmicos e pesquisadores interessados em entender como as pessoas atribuem significado às suas experiências e enfatizam os processos de aprendizagem com foco na habilidade do indivíduo em aprender, assume assim um foco teórico e descritivo. A segunda, voltada para uma perspectiva técnica, formada por pesquisadores acadêmicos que focam na forma de como as organizações aprendem e por consultores que enfatizam as intervenções com objetivo nos resultados (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001), segue um enfoque prático e prescritivo.

Assim, estudos sobre o tema segundo sua abordagem apresentam autores e focos distintos: AO-Técnica, AO-Social, OA-Técnico, OA-Social apresentam-se na figura 6.



**Figura 7:** Abordagens técnica e social no estudo da aprendizagem organizacional

Fonte: Easterby-Smith & Araujo, 2001; Ruas *et al.* 2005; Antonello & Godoy, 2009; Takahashi & Fisher, 2009. (Elaboração nossa, com base nos autores referenciados).

Em função do caráter subjetivo e interpretativo que envolve o processo de desenvolvimento de competências gerenciais – temática do presente estudo – o mesmo utilizará a vertente social da AO, nos termos de Easterby-Smith e Araujo (2001) que consideram a construção social e a interação entre as pessoas como sendo centrais para o processo de aprendizagem, o que engloba o entendimento dos processos envolvidos nos níveis em que ocorre a aprendizagem nas organizações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo de criação de conhecimento na organização ocorre pela interação de duas dimensões do conhecimento, quais sejam: a explícita que é de natureza objetiva (tangível) e transmissível em uma linguagem formal, sistemática; e a dimensão tácita de natureza subjetiva (intangível), na qual o conhecimento está vinculado às ações, habilidades e experiências das pessoas. Para esses autores, essas dimensões do conhecimento interagem e se complementam através de uma “espiral do conhecimento”. Essa espiral é composta por quatro modos de conversão do conhecimento: (i) a socialização (conhecimento compartilhado), através da qual o conhecimento tácito gera novo conhecimento tácito com lições e observações retiradas/compartilhadas da experiência; (ii) a externalização (conhecimento conceitual) – nesse modo o conhecimento tácito torna-se explícito através da transmissão de modelos mentais; (iii) combinação (conhecimento sistêmico) – um novo conhecimento explícito pode ser gerado por meio de conjunto de conhecimentos explícitos; (iv) internalização (conhecimento operacional) – através da qual os conhecimentos explícitos podem ser internalizados, transformando-se assim em conhecimento tácito.

Para Antonello (2005) a AO ocorre a partir da aprendizagem das pessoas que detectam e analisam erros, falhas, identificam melhorias e compartilham seus conhecimentos e experiências através da interação com outras pessoas, que ao reconhecerem e legitimarem o

conhecimento, o incorporam na organização. Dessa forma, as pessoas constituem principal fonte de aprendizagem e, a partir da organização, as pessoas também aprendem, ou seja, “tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado nas organizações”. (SILVA, 2010 p. 97).

Para Silva (2009), a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: indivíduo, grupo e organização; e envolve quatro processos: geração, compreensão, difusão e institucionalização do conhecimento. O processo se inicia no indivíduo, passa pelo grupo até ser institucionalizado em práticas, sistemas ou processos no nível da organização.

Segundo Villardi e Leitão (2000 p. 57), a AO pode ser entendida, como um processo (intencional ou espontâneo) em que “as organizações percebem, interpretam e administram sua experiência e seus componentes – metas, rotinas, pressupostos compartilhados e valores organizacionais – os quais são também usados para definir sistemas organizacionais”.

Para Garavan e McCarthy (2008), o foco da aprendizagem organizacional encontra-se na aprendizagem coletiva, de caráter múltiplo, que de forma dinâmica e cumulativa pressupõe o envolvimento de atores compartilhando competências adquiridas, numa interação social do coletivo. Para os autores, a aprendizagem coletiva engloba quatro aspectos:

- ✓ Aprendizagem em equipe: que ocorre num processo quando a equipe entra em ação, obtém e reflete sobre os resultados e faz alterações para adaptar-se e melhorar;
- ✓ Comunidade de prática: originada na prática coletiva centrada nas relações entre as atividades dos indivíduos e seu contexto, ou seja, a relação entre pessoas, atividades e situação. Caracteriza-se pela: participação dos membros, construção social de significados e engajamento mútuo (BROWN; DUGUID, 2001; WENGER, 1998 *apud* GARAVAN; MCCARTHY, 2008). Diferentemente da aprendizagem em equipe, numa comunidade de prática enfatiza-se aprendizagem desestruturada e informal e busca um senso de comunidade;
- ✓ Conhecimento coletivo, a memória e a mente: relativos ao conhecimento, formas de pensar e agir gerados pelo coletivo e não ao gerado por um indivíduo O conhecimento expressa as informações, a memória expressa a interdependência e o compartilhamento entre o grupo de indivíduos. (WONG; SILKIN, 2000 *apud* GARAVAN; MCCARTHY, 2008);
- ✓ Aprendizagem colaborativa: resultado da interação de pessoas envolvidas em atividades em busca de criação de valor, tendo em vista a melhoria, a prática e a transferência de aprendizado entre os membros do grupo ao qual pertença a organização (DIGENTI, 1999 *apud* GARAVAN; MCCARTHY, 2011). Em outras palavras, busca integrar as diferenças individuais de maneira a agregar valor para o todo com foco na obtenção de vantagem competitiva.

Parece então, que as organizações que utilizam intensivamente o conhecimento, como as OICS, devem fomentar a gestão do conhecimento organizacional como definiram Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja, considerando o caráter dinâmico que existe na criação do conhecimento em função da sua relação com a ação das pessoas em um determinado contexto com foco na ação e na coletividade.

Para Junior (2008), o processo de aprendizagem de uma OIC ocorre em duas etapas, criação e disseminação do conhecimento, sendo estas interdependentes e de difícil delimitação, visto que, à medida que se dissemina o conhecimento, novos conhecimentos podem ser gerados. Essa geração do conhecimento ocorre com base no contexto prático da organização – abarca intensas relações sociais, por vezes conflituosas – que contribui para o

compartilhamento equilibrado entre os conhecimentos tácito e explícito, através da troca desses conhecimentos.

De fato, segundo Hirschle e Mattos (2005), as situações conflituosas e tensas revelaram ser mais propícias à aprendizagem do consultor. Entretanto, conforme os autores, existem outras situações propícias ao aprendizado reflexivo dos consultores, quais sejam: (i) situações positivas ou agradáveis (reconhecimento, trabalho em parceria, reunião produtiva, *feedback*); (ii) situações de avaliação do trabalho (realizada junto à equipe ou pares); (iii) situações da prática e ação consultiva (consultor-cliente-consultor).

Considerando esse contexto de conflitos e tensão, os autores apontam a perspectiva do construtivismo social como um caminho a ser seguido nos estudos sobre aprendizagem de consultores, visto que:

a própria prática consultiva revela-se fonte de aprendizagem riquíssima para o consultor a medida em que ele reflete sobre as experiências vivenciadas, as descobertas e aprendizados provenientes da sua atuação, compartilhando-os com seus pares, parceiros e comunidades de prática. (HIRSCHLE; MATTOS, 2010, p. 114)

Segundo uma abordagem construtivista social “a aprendizagem é parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que vivemos” (ELKJAER, 2001, p. 107). Assim, as práticas de trabalho são vistas como construções sociais, impregnadas de subjetividade advinda das ações, interações, emoções e pensamentos das pessoas que se relacionam num contexto social, ou seja, a aprendizagem é situada. Segundo Elkjaer (2001) esta abordagem tem desenvolvido conceitos como o de aprender enquanto se trabalha, sendo a aprendizagem parte do trabalho (coletivo) em ambientes sociais.

Numa linha de pensamento próxima a dessa autora, Villardi e Vergara (2011, p. 806) apontam que “o construtivismo social admite a subjetividade, a natureza social e a necessária interdependência e compartilhamento de conhecimento nos grupos, para que a produção de conhecimento e uma mudança pela aprendizagem aconteçam”.

Assim, a aprendizagem ocorre a partir da construção do conhecimento pelos indivíduos, baseada na sua percepção de mundo e na interação entre pessoa, ambiente e comportamento, nas quais as pessoas constroem seus significados a partir das experiências, ações e interações (SILVA, 2010), caracterizando uma abordagem construtivista social de educação.

Nesse sentido, numa visão processual, Leite e Porsse (2005) propõem combinar a abordagem pedagógica construtivista com foco na andragogia<sup>4</sup> - que leva em consideração o interesse da pessoa pelo desenvolvimento e a significação-, com a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) para os processos gerenciais de criação, disponibilização e uso do conhecimento e de aprendizagem organizacional. A proposta das autoras é um caminho metodológico que pode ser trilhado para o entendimento da aprendizagem nas organizações.

Hirschle e Mattos (2010), com base em estudos realizados com consultores identificaram abordagens que apresentam aspectos do construtivismo e da aprendizagem de adultos tais como: a aprendizagem pela experiência, aprendizagem na prática reflexiva, aprendizagem transformadora e aprendizagem situada. Essas abordagens foram classificadas por Antonello (2006) como aprendizagem vinculada à ação.

---

<sup>4</sup> Andragogia foca na aprendizagem dos adultos em contraposição à pedagogia. Na década de 70 o estudo de Malcolm Knowles (The Adult Learner - A Neglected Species) define andragogia como a arte e a ciência destinada a orientar adultos a aprender.

### 2.3.1 A aprendizagem vinculada à ação

A proposta de aprendizagem na ação (*Action Learning*) originou-se de um estudo realizado por Revans (1982), na década de 40, na indústria de mineração britânica. Apesar de o próprio autor reconhecer a dificuldade de se conceituar a aprendizagem na ação, pode-se dizer que a mesma tem a reflexão e a ação como elementos centrais do processo de aprendizagem do indivíduo, e ocorre quando este trabalha na solução de um problema real e em tempo real.

Dessa forma, a aprendizagem na ação parte do problema a ser solucionado como um meio para as pessoas refletirem e, nesse contexto, a aprendizagem decorre: (i) do questionamento sobre o conhecimento programado – ou seja, refletir sobre o que se sabe, pensar antes de agir e, (ii) do compartilhamento de informações e experiências – ou seja, aprendendo a ouvir e a estruturar o raciocínio (HIROTA; LANTELME, 2005).

Antonello (2006) depois de revisar o conceito de aprendizagem na ação e associá-lo às competências, considera que:

A aprendizagem, independentemente de sua forma ou processo, frequência, intensidade e constância designa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema e, isto implica numa ação. Esta ação poderá estar envolvida por reflexão antes, durante ou depois do que se vivencia, reportando-se à noção do ciclo de aprendizagem. (ANTONELLO, 2006 p. 215).

Assim, a autora apresenta sete definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação, como: (i) Aprendizagem Fortuita (reuniões; interações informais); (ii) Aprendizagem da Vida (atividades e papéis além do ambiente de trabalho); (iii) Aprendizagem com os Outros (Equipe; Fusões e Alianças de empresas); (iv) Aprendizagem na Ação (resolução de problemas; nas atividades, desenvolvidas no trabalho; desenvolvimento de projetos); (v) Aprendizagem Autodirigida/Autodesenvolvimento (formação e desenvolvimento); (vi) Aprendizagem Formal (educação continuada, treinamento); (vii) Aprendizagem Baseada no trabalho (aprendizagem que pode ser adquirida por meio da prática).

Em seus estudos com consultores, Hischle e Mattos, (2005) identificaram três momentos reflexivos de aprendizagem dos consultores, quais sejam: (i) reflexão sobre a ação (auto-observação, reflexão sobre sua prática, registro do aprendizado das experiências vividas); (ii) reflexão na ação (identificação de reações e aprendizados durante a experiência); (iii) reflexão compartilhada (com parceiros e equipes sobre projeto, aprendizado e com consultores fora da empresa-comunidade de prática) que remetem a cinco formas diferentes de aprendizagem: aprendizagem vicária, aprendizagem pela experiência, aprendizagem na prática reflexiva, aprendizagem transformadora e aprendizagem situada.

A **aprendizagem vicária** definida por Albert Bandura<sup>5</sup> abordada por Godoi e Freitas (2008) afirma que os indivíduos adquirem novos comportamentos, sem necessariamente precisar passar pelo processo de tentativa e erro. O aprendizado é adquirido ao atribuir significados às experiências e pela observação de ações (suas e de outros) e, decidir imitar comportamentos e atitudes que foram avaliados pelo aprendiz como adequados considerando suas consequências.

A **aprendizagem pela experiência** tem como referência o modelo experiencial de Kolb (1976), no qual o conhecimento é construído e reconstruído num processo contínuo de

---

5 Albert Bandura: psicólogo canadense autor da Teoria Social Cognitiva.

experiências vivenciadas. A ideia é que o ciclo de aprendizagem ocorre continuamente de maneira que “os indivíduos ganham experiência ao fazer, refletem sobre as escolhas e decidem quando experimentar novamente” (KOLB, 1976, p. 22), iniciando novos ciclos de aprendizagem. Um ciclo tem início a partir da resolução de problemas e ocorre em uma dinâmica baseada em ciclos de aprendizagem que ocorrem na:

- ✓ **Experimentação concreta** (EC - fazer): foco no fazer, na ação, em que a observação e a reflexão são as bases do processo de aprendizagem;
- ✓ **Observação reflexiva** (OR - refletir): envolve a reflexão sobre a ação e a observação a partir de diversas perspectivas
- ✓ **Conceitualização abstrata** (CA - pensar): engloba a formação e generalização de conceitos que se integram às observações de forma sistematizada.
- ✓ **Experimentação ativa** (EA - decidir): consiste na tomada de decisão da melhor alternativa a ser adotada com base nas experiências e conceitos elaborados.

Assim, o ciclo de aprendizagem experiencial desenvolvido por Kolb (1976) trabalha com a ação via experimentação e reflexão, oportuniza o aprendizado e “propicia a visão processual no que se refere à aprendizagem e formação de competência, destacando a importância da ação e reflexão num processo contínuo que visa equilibrar as ações e abstrações características neste ciclo” (BITENCOURT, 2001 p. 55)

A **aprendizagem pela prática reflexiva**, para Argyris e Schon (1978), ajuda os profissionais a tornarem-se conscientes e agirem em relação às discrepâncias existentes entre suas crenças (o que dizem que vão fazer) e ações (o que realmente praticam).

Para Schon (2000), na prática reflexiva o conhecimento é construído através da reflexão **sobre** a ação (após) e da reflexão **na** ação (durante), com raízes no contexto social. Na reflexão após experimentação prática as pessoas aprendem pela descoberta e solução para problemas que lhes interessam e com o questionamento e experimentação dessas soluções.

As abordagens experienciais e vinculadas à ação apresentadas têm a reflexão como ponto comum. Entretanto, a reflexão pode ser seguida ou não de crítica e, assim, parece existir uma diferença qualitativa entre os conceitos de reflexão e reflexão crítica. A primeira enfoca na tarefa ou problema com uma análise prática e técnica e, a segunda considera o contexto em que o problema está situado. (CLOSS; ANTONELLO, 2010)

Na linha da reflexão com enfoque crítico e com premissas da aprendizagem pela experiência, encontra-se a **aprendizagem transformadora** proposta por Mezirow (1981), construída através das experiências de vida que propiciam transformação pela reflexão crítica que envolve:

- ✓ **Reflexão de conteúdo:** pensar sobre a experiência real;
- ✓ **Reflexão de processo:** pensar sobre formas de lidar com a experiência e sobre estratégias de resolução de problemas;
- ✓ **Reflexão de premissas:** pensar sobre os pressupostos socialmente construídos, para determinar se as crenças e valores ainda permanecem funcionais; o que resulta em perspectivas transformadas de significados.

Sendo assim, o processo da aprendizagem transformadora considera a natureza socialmente situada da experiência ocorrida no contexto da prática do trabalho e através da interação.

A **aprendizagem situada** abordada por Lave e Wenger (1991) e por Corradi, Gherardi e Verzelloni (1998) também considera a natureza social da aprendizagem. Nessa abordagem, a aprendizagem encontra-se no processo coletivo da aprendizagem capaz de transformar o indivíduo e o contexto profissional através de recursos, como a qualidade da relação entre os membros do grupo e as trocas de experiência pelos quais a aquisição de conhecimento ocorre via relação do novo com os antigos, sendo esse um processo de Participação Periférica Legítima (PPL), onde a aprendizagem não é apenas situada na prática, mas “é uma parte integral da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE; WENGER, 1991, p. 35).

A PPL de acordo com os autores permite o aprendizado em comunidade do aprendiz que é instigado a aprender com outros profissionais (observando e participando) e se torna membro da comunidade somente após obter legitimidade. Assim, os aprendizes adquirem conhecimentos e habilidades quando passam a participar das práticas sociais e culturais de uma determinada comunidade.

Numa visão construtivista Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 280) consideram que a aprendizagem é situada socialmente e focalizam o processo de participação e interação das pessoas, com comunidades de prática, legítima participação periférica e celebram o conceito de currículo situado que “ênfatiza o fato de que seu conteúdo está intimamente relacionado com um conjunto específico de características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de prática e atividades de trabalho” e não podem ser considerados fora de contexto no qual as pessoas encontram-se inseridas.

Para as autoras, o conhecimento é construído numa “via de mão dupla” nas comunidades de prática, a partir de diferentes pontos de vista que emergem quando as pessoas se relacionam, através de uma legítima participação periférica, onde os novatos se socializam e aprendem, construindo e promulgando as práticas, pautadas pelo currículo situado, onde “conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades” (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274), ou seja, o conhecimento é criado através da negociação de significados de palavras, ações, situações e artefatos, promovendo a aprendizagem em grupo situada na prática.

Hirschle e Mattos (2010) ressaltam que na aprendizagem situada tem-se um aspecto integral e inseparável da prática social, que depende da interação social, na qual a aprendizagem se desenvolve por uma complexa rede de relações e de atividades sociais entre as pessoas, sendo portanto construída socialmente.

E dessa forma, os autores observam que nas abordagens da aprendizagem voltada para a ação, tem-se um forte componente motivacional, no sentido de que as pessoas devem ser voluntárias e levadas a participar do grupo. (HIROTA; LANTELME, 2005).

Nessa diversidade de oportunidades e formas de aprender com e pelas ações que o trabalho demanda, revela-se a importância do gestor para que os processos de aprendizagem ocorram no ambiente organizacional, visto que, os gestores atuam como “agentes que conduzem as ações de outros agentes organizacionais” (SILVA, 2010, p. 130), criam um ambiente favorável para a construção de um modelo de gestão que utilize a aprendizagem como fonte para renovação/adaptação e levam as pessoas a refletirem sobre suas experiências.

Sendo assim, parece fundamental entender o processo de aprendizagem dos gestores no contexto das OICs.

### 2.3.2 A aprendizagem gerencial

A aprendizagem gerencial, para Silva (2009), tem como ponto de partida a andragogia e ocorre num processo multidimensional que abarca duas dimensões da prática gerencial, quais sejam: i) a dimensão objetiva – a aprendizagem ocorre por processos formais voltados para a formação técnico-profissional; ii) a dimensão subjetiva – a aprendizagem envolve autoconhecimento, reflexão sobre as experiências vividas, crenças e medos.

Nesse sentido, Watson (2001) destaca que a aprendizagem gerencial é um processo que pode se iniciar antes das pessoas se tornarem gestores, com raízes de gestão das próprias experiências familiares, atividades de lazer ou escolares e envolvimento ocupacional pré-gerencial. Ou seja, segundo o conceito do gestor emergente, elaborado pelo autor, se reconhece que não há um ponto de partida de quando alguém “se torna” um gestor, mas que a partir dessa aceitação entra-se num processo de aprendizado contínuo.

Assim, a aprendizagem gerencial se configura como um processo dinâmico e situado, ou seja, um processo social imbricado em um contexto organizacional e social, quer em ambientes formais ou informais, nos quais os indivíduos estão inseridos. (ANTONELLO, 2004).

Esse processo procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial que ocorrem pela diversidade de experiências e interações com reflexão sobre suas experiências na ação profissional e pessoal, o que leva ao estabelecimento de um novo perfil, qual seja o de gerente aprendiz. (SILVA, 2010).

Antonacopoulou (2001), com base em uma pesquisa com gerentes de bancos varejistas, definiu o gerente aprendiz como aquele que apresenta um grau de consciência e engajamento no processo de aprendizagem. Isto significa dizer que os gerentes aprendizes procuram aprender mesmo em ambientes complexos, reagindo positivamente a situações relacionadas à aprendizagem.

Nesse contexto, de acordo com a autora, fatores decorrentes da dimensão pessoal e da organizacional podem ser facilitadores ou dificultadores no processo de aprendizagem dos gerentes, conforme se apresenta no quadro 4.

**Quadro 4.** Fatores que facilitam e obstruem a aprendizagem dos gerentes.

FATORES QUE FACILITAM A APRENDIZAGEM	OBSTÁCULOS A APRENDIZAGEM	
	Fatores Pessoais	Fatores organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem;</li> <li>✓ Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;</li> <li>✓ Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios;</li> <li>✓ Proporcionar <i>feedback</i> tanto em desempenho como em aprendizagem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepção sobre a necessidade de aprender;</li> <li>✓ Percepção sobre a habilidade de aprender;</li> <li>✓ Valores culturais e crenças;</li> <li>✓ Emoções-sentimentos/reações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organização interna do trabalho;</li> <li>✓ Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento;</li> <li>✓ Cultura e clima;</li> <li>✓ Processos de tomada de decisões;</li> </ul>

FATORES QUE FACILITAM A APRENDIZAGEM	OBSTÁCULOS A APRENDIZAGEM	
	Fatores Pessoais	Fatores organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários;</li> <li>✓ Assistir aos gerentes a perceberem as oportunidades de aprendizagem no trabalho;</li> <li>✓ Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho;</li> <li>✓ Tolerar alguns enganos;</li> <li>✓ Encorajar a revisão e o planejamento das atividades de aprendizagem;</li> <li>✓ Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atitude com respeito à atualização;</li> <li>✓ Capacidade intelectual-metal;</li> <li>✓ Idade;</li> <li>✓ Memória;</li> <li>✓ Habilidade de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicação e <i>feedback</i>;</li> <li>✓ Política e aversão a risco;</li> <li>✓ Instabilidade e mudança;</li> <li>✓ Posição econômica, competição;</li> <li>✓ Poder e controle.</li> </ul>

Fonte: ANTONACOPOULOU (2001) (Elaboração nossa, adaptado do autor).

Além dos fatores acima apresentados, a autora identificou em sua pesquisa que os gerentes aprendizes, buscam a aprendizagem, e em geral, são “emocionalmente competentes para entender e tratar o “conflito interno” entre a necessidade pessoal de auto realização e auto satisfação e a necessidade de pertencer, sentir-se seguro e aceito como um membro de um grupo social” (ANTONACOPOULOU, 2001, p. 271).

Essa aceitação pelo grupo se revela importante no processo de aprendizagem gerencial, pois segundo Silva (2009) pode-se aprender a ser gerente se colocando no papel de colaborador, observando a ação de outros gerentes que coordenam o trabalho de uma equipe (positiva e negativa), que abarca a postura e a maneira como se relacionam e a troca de conhecimentos entre o gerente e sua equipe, num processo de aprendizagem coletiva.

Garavan e McCarthy (2011) afirmam sobre a aprendizagem coletiva, que a mesma depende do engajamento dos indivíduos em compartilhar o conhecimento e, para tal a confiança emerge com o papel de produzir aprendizagem. De acordo com Edmondson e Moigneon (2001, p. 197) “grupos de trabalho com altos níveis de confiança entre os membros têm mais probabilidade de se engajarem em comportamento de aprendizagem”. Esse engajamento pode ser fomentado pelos gerentes aprendizes, pois, para Antonacopoulou (2001, p. 271), eles “despolitizam a aprendizagem para si próprios e para aqueles ao seu redor”, criando assim um ambiente propício para o aprendizado coletivo e para seu próprio aprendizado.

Considerando as abordagens de aprendizagem descritas no presente capítulo (na ação e gerencial) e que o processo de aprendizado dos gerentes considera além do papel, do contexto e da reflexão, a troca de experiências entre os agentes nele envolvido, num contexto em que esses profissionais precisam desenvolver uma capacidade de reflexão crítica para responder a situações complexas (HIROTA; LANTELME, 2005; SILVA *et. al*, 2012). Parece pertinente entender como o processo de aprendizagem gerencial desencadeado a partir das experiências vividas no cotidiano pode impulsionar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na prática.

## **2.4 Competências gerenciais pela perspectiva da aprendizagem na ação**

A aprendizagem gerencial parece figurar como fundamental para o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na prática. Lantelme (2004, p. 265) conceitua “a competência gerencial, a partir de uma visão sócio-construtivista, como um saber agir em contexto, um saber situado” que para ser desenvolvida requer um trabalho que integre indivíduo, contexto, ação e conhecimento num processo de aprendizagem que envolve reflexão e ação gerencial e que ocorre em ciclos continuados e progressivos.

O desenvolvimento de competências gerenciais, sob a visão sócio construtivista, é um processo que abarca: (a) as experiências anteriores do indivíduo e os significados a ela atribuídos como facilitadoras ou dificultadoras do desenvolvimento de uma nova de agir; (b) o trabalho com situações ou problemas reais como elemento motivador da ação.; (c) a ação como elemento na construção da competência, considerando-se a mobilização dos recursos do indivíduo em contexto (LANTELME, 2004).

Para Salinas (2005) a aprendizagem focada na resolução de problemas pode ser implementada através de uma dinâmica coletiva baseada nos modelos de ciclos de aprendizagem que trabalham com a ação via experimentação e reflexão para as práticas de trabalho. O autor destaca o ciclo vivencial desenvolvido por Kolb (1976) pelo qual a aprendizagem ocorre em ciclos que engloba quatro fases: EC - fazer; OR - refletir; CA - pensar; EA - decidir.

Segundo o autor, a ideia é que o ciclo de aprendizagem ocorra continuamente de maneira que os indivíduos ganham experiência ao fazer, refletem sobre a experiência, buscam conceituar com base na reflexão realizada e decidem quando experimentar novamente, iniciando um novo ciclo de aprendizagem.

Nesse contexto tem-se como elementos principais a ação e a reflexão, que segundo Lantelme (2004) figuram como elementos centrais no processo de aprendizagem gerencial, num contexto em que esses profissionais precisam desenvolver capacidade de reflexão crítica para responder a situações complexas.

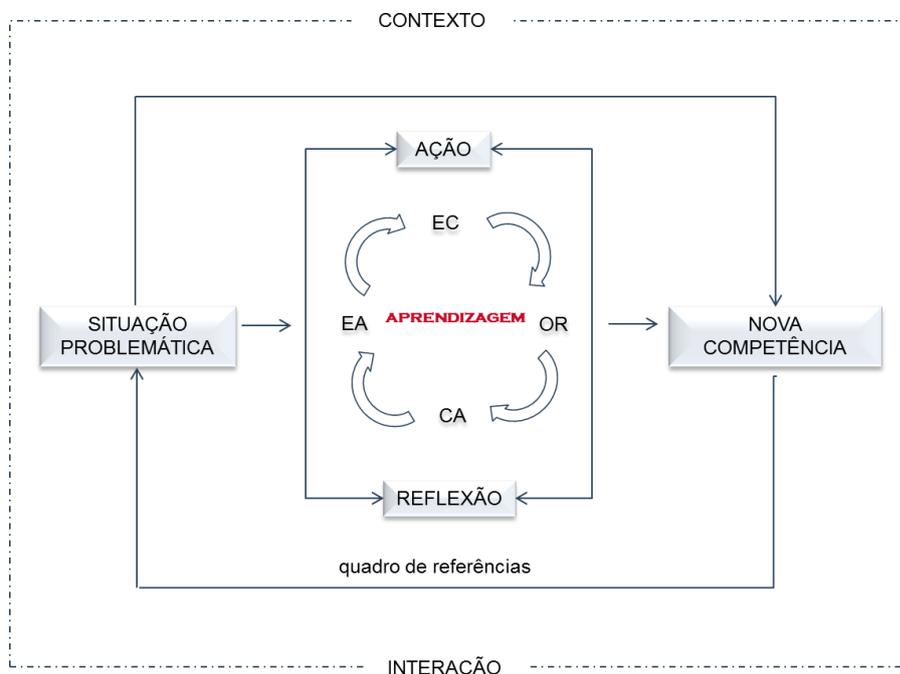
Sendo assim, a aprendizagem transformadora parece integrar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais, visto que, segundo Mezirow (1981) essa abordagem da aprendizagem tem enfoque na reflexão crítica sobre o conteúdo, processo e premissas das experiências anteriores num processo que considera a natureza socialmente situada da experiência vivida e no contexto da prática do trabalho e através da interação.

Assim, a aprendizagem situada entra em cena, pois nesse tipo de aprendizagem, segundo Lantelme (2004) o foco encontra-se no processo coletivo da aprendizagem capaz de transformar o indivíduo e o contexto profissional e os recursos utilizados são: a qualidade da relação entre os membros do grupo, as trocas de experiência, considerando assim a natureza social da aprendizagem.

A **aprendizagem situada** abordada por Lave e Wenger (1991) e por Corradi, Gherardi e Verzelloni (1998) também considera a natureza social da aprendizagem, que segundo os autores encontra-se no processo coletivo da aprendizagem capaz de transformar o indivíduo e o contexto profissional através das relações e trocas de experiências entre os membros do grupo, viabilizando assim a aquisição de conhecimento via relação do novo com os antigos, sendo denominado como um processo de Participação Periférica Legítima (PPL), onde a aprendizagem é uma parte integral da prática social do contexto vivido.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências gerenciais pela perspectiva da aprendizagem na ação pode ser elucidada através de uma visão processual, onde o *input* (entrada) são as situações do cotidiano e o *output* (saída) são as competências gerenciais desenvolvidas por meio da aprendizagem que ocorre através da ação e reflexão num processo contínuo que abarca as interações e trocas de experiências com distintos atores nos diversos contextos das experiências vividas.

Nesse cenário, as abordagens da aprendizagem apresentadas e que privilegiam a ação, a reflexão crítica, o contexto e a interação podem ser consideradas como parte integrante desse processo de desenvolvimento de competência gerencial, conforme se apresenta na figura 8.



**Figura 8:** Competências gerenciais pela perspectiva da aprendizagem na ação  
 Fonte: Kolb, 1976; Mezirow, 1981; Lave & Wenger, 1991. (Elaboração própria, com base nos autores).

Nesse processo, as situações-problemáticas que surgem no cotidiano tornam-se veículos para a aprendizagem onde o gerente age e reflete sobre e durante a situação que envolve distintos atores em contextos diversos. Esse processo parece fomentar o desenvolvimento de novas competências gerenciais que podem ser utilizadas durante a tomada de decisão de realizar ou não novas ações, visto que, permite a formação de um quadro de

referência que o gestor pode recorrer ao se deparar com novas situações. Dessa forma, o gerente parece desenvolver suas competências através de um processo contínuo da aprendizagem que ocorre na ação.

Por fim, ressalta-se que o referencial teórico aqui elaborado conjugado com a metodologia desta pesquisa (apresentada a seguir) tem o objetivo de respaldar o pesquisador na busca pela resposta da questão do estudo, qual seja: como os gestores de equipes de consultores de TI desenvolveram suas competências gerenciais na prática?

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

---

Apresenta-se a metodologia da pesquisa estruturada nos seguintes tópicos:

- ✓ Delineamento da pesquisa;
- ✓ Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção;
- ✓ Planos e instrumentos de coleta de dados;
- ✓ Plano e instrumento de análise de dados.

#### **3.1 Plano ou delineamento da pesquisa**

A presente pesquisa classifica-se como aplicada, descritiva de natureza qualitativa (ROESCH, 1999) com abordagem interpretacionista (VERGARA; CALDAS, 2005) em função do reconhecimento do caráter subjetivo que envolve o processo de desenvolvimentos de competências gerenciais na consultoria de TI.

Pesquisas de natureza qualitativa trabalham com investigação em profundidade e com o desenvolvimento de ideias a partir de análise indutiva com foco no significado (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999; ROESCH, 1999), oferecendo um maior entendimento acerca do processo de desenvolvimento de competências gerenciais a partir da visão das pessoas sobre sua realidade.

A abordagem interpretacionista admite que é o observador quem atribui os significados ao seu mundo, seja individualmente ou através da interação com os outros, onde a realidade social é vista como uma rede de representações complexas e subjetivas, ou seja, o mundo e a realidade são construídos socialmente, com a participação dos envolvidos. (VERGARA; CALDAS, 2005)

O interpretacionismo é uma abordagem subjetivista do ponto de vista ontológico e interpretativista do ponto de vista epistemológico (BURRELL; MORGAN, 1979) que permite alcançar o objetivo final da pesquisa, qual seja, descrever o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na prática sob a ótica do gestor e dos membros de sua equipe que atuam na consultoria de TI.

Segundo Vergara e Caldas (2005), uma crítica ao paradigma interpretacionista é a de que falta engajamento em prol da mudança, entretanto, o objetivo do presente estudo foi descrever o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na prática sob a ótica do gestor e do membro de sua equipe que atuam na consultoria de TI para elaborar recomendações que propiciem ativar processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais em consultorias de TI, sem ter ainda intenção de intervenção ou mudança.

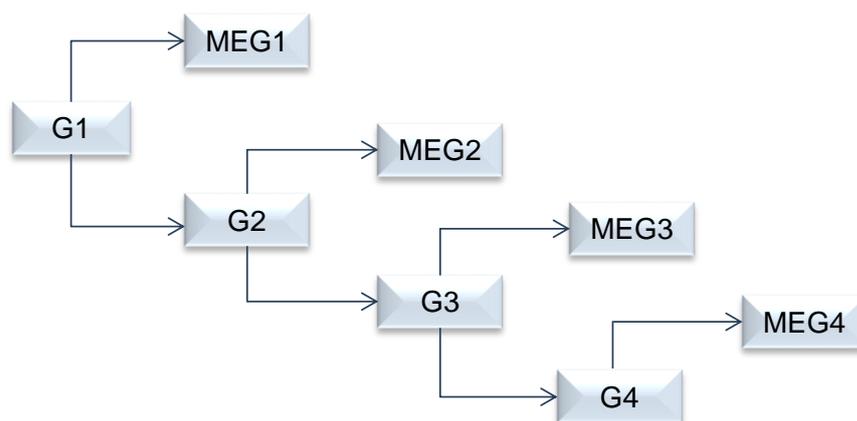
Apresenta-se a seguir os sujeitos da pesquisa, critérios de seleção, plano de coleta e de análise de dados, bem como as limitações dos métodos, técnicas e ferramentas selecionadas para o desenvolvimento da pesquisa.

### 3.2 Os sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

A composição dos sujeitos da pesquisa foi realizada selecionando profissionais que comprovadamente atuaram como gestores em relação direta com suas respectivas equipes no cotidiano no período compreendido entre 2009 a 2012 em consultorias de TI nacionais e multinacionais com atuação na cidade do Rio de Janeiro. Além disso, foram selecionados membros de suas equipes a fim de obter do liderado o seu entendimento sobre o trabalho do gestor.

Para a seleção dos sujeitos, utilizou-se a técnica conhecida como *snowball* ou “bola de neve” (ROESCH, 1999), pela qual foi solicitado que cada gestor indicasse um membro de sua equipe e outro gestor de equipes de consultores de TI para que participassem da pesquisa. Para tanto, os indicados foram contatados para marcar entrevistas sucessivamente.

O primeiro gestor entrevistado foi selecionado pela pesquisadora, que atua como gestora de equipes na consultoria de TI há 17 anos e, portanto, faz parte da “tribo”. O critério utilizado para essa seleção foi o tempo de experiência como gestor de equipes em consultorias de TI. A partir daí e sucessivamente, foram indicados outros membros dessa rede (*network*), conforme ilustra figura 7.



**Figura 9:** Seleção de sujeitos pela técnica “Bola de Neve”

Fonte: Elaboração nossa com base nos dados do campo.

O número total de entrevistados foi de 12 profissionais considerando 4 na fase exploratória (2 duplas) e 8 no campo (6 duplas) foi definido ao longo do processo, usando o critério de saturação dos dados durante o processo de análise para dar por encerradas as entrevistas– descrito no item 3.5 do presente estudo.

Para a presente pesquisa foram excluídos os gestores dos setores financeiro, infraestrutura, departamento pessoal, RH e compras. O critério adotado para a seleção dos entrevistados foi a sua relação com a equipe no cotidiano, ou seja, os gestores que diretamente gerenciaram, pelo menos, uma equipe de consultores nessas organizações e membros que fizeram parte de sua(s) equipe(s).

### 3.3 Pesquisa empírica – Fase exploratória

A fim de configurar a problemática e obter subsídios para a criação do roteiro utilizada na entrevista piloto, efetivou-se uma fase prévia exploratória, com realização de duas entrevistas em profundidade com pergunta aberta. Participaram dessa fase um gestor e um membro de sua equipe, que forneceram suas percepções sobre o papel do gestor na consultoria de TI. Para tanto, foi solicitado que cada entrevistado fizesse um relato diferenciado para cada perfil:

- ✓ Gestor: Relate sua experiência como gestor de equipes de consultores de TI.
- ✓ Equipe: Relate como foi fazer parte do time liderado pelo gestor *fulano*.

As entrevistas foram realizadas em outubro de 2011, no Rio de Janeiro e a análise realizada utilizando o método descrito no item 3.5 – plano e instrumento de análise de dados, onde obteve-se categorias individuais e coletivas, cujo resultado encontra-se no apêndice I.

O resultado da fase exploratória relativo aos resultados de campo conjugados com a fundamentação teórica desenvolvida, subsidiou a elaboração do primeiro roteiro semiestruturado utilizado na entrevista piloto, realizada em janeiro de 2012 com um gestor e um membro de sua equipe. Essa etapa teve como objetivo validar semanticamente os roteiros de entrevistas, bem como validar a dinâmica, a sequência do processo de entrevista e preparar o entrevistador.

As entrevistas realizadas na fase piloto (gestor e membro equipe) foram realizadas em janeiro de 2012, no Rio de Janeiro e o resultado da análise (apêndice II) possibilitou incorporar melhorias nos roteiros com exclusão, alteração e inclusão de questões que não foram concebidas ou não se mostraram claras/necessárias, gerando assim o roteiro aplicado no campo (apêndice III), delinear um arcabouço analítico para o tratamento dos dados oriundo do campo (descrito no item 4.3 Plano e instrumento de análise de dados), além de ter proporcionado o aprendizado à pesquisadora relativo a dinâmica das entrevistas e o método de análise antes da realização das entrevistas de campo.

### 3.4 Planos e instrumentos de coleta de dados de campo

O plano de coleta dos dados, em conformidade com a natureza (qualitativa) foi composto por duas etapas: realização de entrevistas semiestruturadas com roteiro para a pesquisa de campo e, fundamentação teórica de dados conceituais para a análise dos dados coletados no campo. (EASTERBY-SMITH, THORPE & LOWE, 1999; ROESCH, 1999).

A fundamentação teórica compreendeu material publicado em livros, jornais, revistas, artigos, dissertações e teses e foi elaborado com a finalidade de fornecer sustentação teórica sobre as práticas gerenciais, bem como o processo de desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem individual e coletiva presentes nos gestores de equipes de consultores de TI.

Os dados de campo foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado, elaborado com base no levantamento bibliográfico, resultados da fase exploratória e experiência de 17 (dezessete) anos da pesquisadora como gestora na consultoria de TI.

A realização de entrevistas com roteiro semiestruturado proporcionou maior flexibilidade, visto que, a estrutura semiaberta permite realizar alterações, inclusões e exclusões no roteiro inicial. (VERGARA, 1997). Assim, nesta pesquisa foram entrevistados individualmente 4 gestores e 4 membros de suas equipes no período de dezembro de 2012 a janeiro de 2013, com observação de suas ações/reações (não verbalizadas), o que proporcionou a pesquisadora *insights* durante as entrevistas.

As entrevistas foram agendadas previamente por telefone e foram realizadas em salas de reunião das empresas onde o profissional ou, a pesquisadora trabalham ou, no espaço da universidade, quando não era viável a utilização do espaço no escritório ou o entrevistado demonstrava algum desconforto com relação ao local.

Após breve explicação do objetivo da pesquisa, solicitava-se a permissão dos entrevistados para a gravação da entrevista, que foi realizada com um aparelho MP5. No total foram 12 horas de entrevista, sendo 7:05 horas entrevistas de gestores e 4:55 horas entrevistas de membros das equipes, com transcrição literal do que foi verbalizado. (Exemplo Apêndice IV)

De um modo geral, os entrevistados se mostraram receptivos e descontraídos, pois, embora a pesquisadora tenha se guiado pelo roteiro, a condução foi feita de maneira que os entrevistados se sentissem à vontade e contribuíssem com a pesquisa. Ao final os entrevistados demonstraram curiosidade e interesse em tomar conhecimento do resultado do trabalho.

### **3.5 Plano e instrumento de análise de dados**

Em conformidade com método de pesquisa e instrumento de coleta de dados, os resultados obtidos no campo foram interpretados elaborando-se categorias indutivamente a partir dos conteúdos dos depoimentos e, por meio de emparelhamento, ou seja, realizando uma associação dos resultados de campo com a fundamentação teórica. (VERGARA, 2010)

Realizou-se interpretação hermenêutica por meio de uma abordagem de análise indutiva segundo Thomas (2006), considerando quatro fases de interpretação. A análise indutiva de Thomas (2006) permite derivar conceitos, temas ou, um modelo por meio de interpretações realizadas a partir de leituras detalhadas dos dados primários. Assim, o processo seguiu uma estratégia de análise realizada através de leitura e releitura das entrevistas transcritas, o que viabilizou a identificação dos segmentos específicos de texto relacionados com os objetivos. A partir daí, rotularam-se os segmentos de texto para criar categorias; reduziu-se a sobreposição e redundância entre as categorias e criou-se um arcabouço analítico que incorporou as categorias elaboradas. Como resultado desse processo, reduziu-se a um pequeno número de categorias (entre três e oito), com cinco características: rótulo, descrição, dados associados, *links* com outras categorias e o modelo criado

Ressalta-se que o processo de interpretação foi seguido o princípio da hermenêutica, que, segundo Demo (2009, p.22), “é a arte de descobrir a entrelinha além das linhas, o contexto para além do texto, a significação para além da palavra”. A cada fase de interpretação foi necessário envolver a reflexão da pesquisadora. Nesse processo foi imperativo tal como proposto por Alvesson e Skoldberg (2000) reconhecer a ambivalente relação do texto do pesquisador com a realidade investigada e principalmente ter consciência de que a reflexão significa interpretar as próprias interpretações como recomendam.

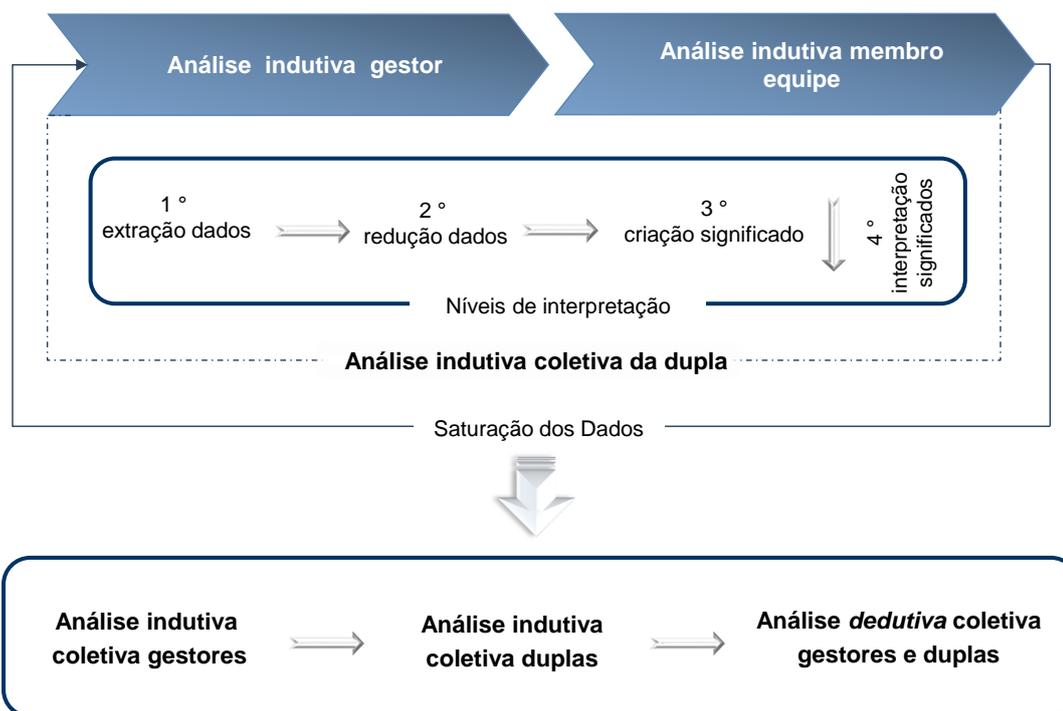
Para Vergara (2010) a reflexão deve ser vista como a própria interpretação do pesquisador, sendo capaz de vislumbrar as perspectivas (suas e dos outros) e de ter autocrítica sobre sua “autoridade” para interpretar através de processos lógicos de indução (das partes para o todo), dedução (do todo para as partes) e abdução (distanciamento e conclusão plausível) desenvolvidos ao longo do processo de pesquisa.

Com relação aos processos lógicos de dedução e indução, Roesch (1999) afirma que são fases inseparáveis e complementares da descoberta científica, e reconhece o processo indutivo como o mais explorado em pesquisas qualitativas.

De fato, Villardi (2004), com base em um estudo qualitativo sobre a aprendizagem coletiva em instituições de ensino superior utilizando metodologia reflexiva, considera sobre o processo indutivo que “estudar o particular com intensidade e em imersão total pode permitir entender o geral de modo abrangente e global”. (VILLARDI, 2004, p. 222).

Assim, no presente estudo o processo lógico de indução permitiu que as subcategorias de análise emergissem das interpretações realizadas a partir da realidade individual (em cada entrevista) e coletiva de cada dupla, gestores/equipes o que viabilizou a dedução das categorias.

Para obter as categorias por meio do processo descrito elaborou-se um arcabouço analítico composto por 4 etapas como se apresenta a figura 8.



**Figura 10:** Arcabouço analítico dos dados do campo  
 Fonte: Thomas, 2006. (Elaboração nossa com base no autor).

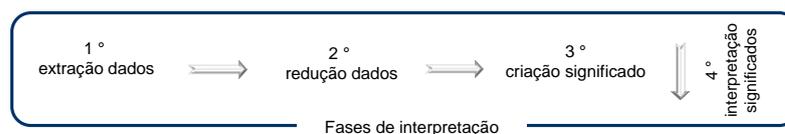
Na primeira etapa de análise indutiva individualmente (gestor e membro de equipe) realizaram-se interpretações em quatro fases, sendo três na horizontal e uma na vertical, da seguinte forma:

- ✓ 1° - extração dados empíricos: foram destacados e analisados os extratos extraídos da entrevista objetivando a redução dos dados brutos apresentados em cada trecho relacionado com os objetivos;
- ✓ 2° - redução dos dados: a partir dos dados extraídos realizou-se uma primeira interpretação a fim de obter as ideias centrais ilustradas em cada trecho destacado;
- ✓ 3° - criação significado: realizada uma redução dos dados interpretados que permitiu a criação dos significados (sub categorias) relacionadas a elementos centrais identificados nos trechos selecionados a partir da sua interpretação.

Adicionalmente, às fases de interpretação indicadas por Thomas (2006) ainda nessa etapa, foram apontados os *insights* do pesquisador. Nessa fase, a pesquisadora ao finalizar as interpretações de cada trecho descrevia, ideias, fatos, questionamentos (*insights*) relacionados ao tema. Alguns desses *insights* serviram de insumo na elaboração das conclusões, recomendações e pesquisas futuras.

A 4° (quarta) e última fase de interpretação de cada depoimento individual foi feita leitura e análise vertical das interpretações dos significados obtidos, a fim de, identificar as subcategorias, reduzir sobreposições e realizar um primeiro exercício de responder à pergunta central da pesquisa.

A figura 9 se apresenta a etapa descrita e, no apêndice V encontra-se a análise completa da entrevista de um gestor e a de um membro de sua equipe.



n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisador
4	E como você tem solucionado esses desafios, esses problemas, esses conflitos da prática gerencial? A quem você recorre? Você teria algum exemplo?	Então essa decisão tomada de forma, vamos dizer assim, participativa, em si guardadas as proporções e a natureza da decisão, enfim, nós temos adotado como estratégia e tem sido muito bem efetivo (G2   210-212)	A estratégia do gestor de tomar decisão com a participação da equipe e da alta direção tem sido positivo na visão do gestor.	Interagir com a equipe e com a alta direção. (G2   210-212)	
	Eventualmente você recorre a outros gestores também?	...nós temos na nossa trajetória, na nossa rede os nossos gurus ..A gente vai recorrendo não é? Então eventualmente tem aquele almoço providencial pra gente trocar uma idéia e tal. Acho que é uma prática importante (G2   235-237)	O gestor interage informalmente com outros gestores para discutir problemas e possíveis soluções.	Interagir informalmente com outros gestores do mercado. (G2   235-237)	Seriam comunidades de prática dispersas?

**Figura 11:** Exemplo de análise indutiva individual

Fonte: Thomas, 2006. (Elaboração nossa com base no autor e nas entrevistas realizadas).

Ao finalizar a análise indutiva individual de cada dupla, iniciou-se a segunda etapa que refere-se a análise indutiva coletiva da dupla, onde as subcategorias foram organizadas destacando-se as convergências e divergências (fig. 10)

Interpretação do significado gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)
Interagir com distintos atores para tomar as decisões. (G2 1 190-193); (G2 1 210-212); (G2 1 202-106); (G2 1 235-237)	Interagir com distintos atores para resolver problemas/conflitos no cotidiano. (ME G2 1 107-108); (ME G2 1 123-124) Interagir com distintos atores para troca de informação mantendo uma comunicação direta. (ME G2 1 172-174); (ME G2 1 164-167); (ME G2 168)	Interagir com distintos atores para tomada de decisão, resolução de problemas/conflitos e troca de informação. (G2 1 190-193); (G2 1 210-); (ME G2 1 107-108); (ME G2 1 123-124); (ME G2 1 172-174); (ME G2 1 164-167); (ME G2 168)		
				Interagir e apoiar o cliente para desenvolver o trabalho no cotidiano. (ME G2 1 72-73); (ME G2 1 46-47); (ME G2 1 69-70); (ME G2 1 87-88); (ME 1 G2 43); (ME G2 1 52)

**Figura 12:** Exemplo de análise indutiva coletiva

Fonte: Thomas, 2006. (Elaboração nossa com base no autor e nas entrevistas realizadas).

Encerrou-se o ciclo de análise indutiva de cada dupla (individual e coletiva) considerado suficiente ao se perceber uma saturação dos dados e, iniciou-se a terceira etapa da análise. Nesse etapa, realizou-se a análise indutiva coletiva de todos os gestores e duplas (gestor-membro equipe) onde foram reduzidas as sobreposições e redundâncias entre as subcategorias criadas nas etapas anteriores o que resultou em subcategorias coletivas (figura 11).



Interpretação do significado gestor 1 (vertical)	Interpretação do significado Gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado Gestor 3 (vertical)	Sub Categoria coletiva
Interagir com distintos perfis de profissionais (equipes cliente e concorrentes) para efetuar a entrega dos projetos. (GP 1, 1 201-205)  Manter contato com o cliente para fomentar novas oportunidades e obter <i>feedback</i> do serviço prestado. (GP 1, 1 212-214); (GP 1, 1 224-230)	Interagir com distintos atores para tomar as decisões. (G2 1 190-193); (G2 1 210-212); (G2 1 202-106); (G2 1 235-237)  Interagir com o cliente para fomentar novas oportunidades e obter <i>feedback</i> do serviço prestado. (G2 1 312-314)	Interagir com distintos atores (pares, família, equipe) presencial/remotamente para troca de ideias sobre problemas/conflitos do cotidiano. (G3 1 45); (G3 1 150-151); (G3 1 258-259); (G3 1 506-507); (G3 1 211-212); (G3 1 198-199); (G3 1 187-188); (G3 1 195); (G3 1 199-204); (G3 1 691-696); (G3 1 620-621); (G3 1 278); (G3 1 492; 496-499); (G3 1 562).	Interagir com distintos atores (equipes cliente e concorrentes) formal e informalmente.

**Figura 13:** Exemplo de análise dedutiva das categorias

Fonte: Thomas, 2006. (Elaboração nossa com base no autor e nas entrevistas realizadas).

A partir das subcategorias emergentes das análises indutivas (individuais e coletivas), foi possível deduzir 3 (três) categorias que interpretadas verticalmente, responderam à questão central de pesquisa apresentada no item 5- Resultados da pesquisa de campo, conforme ilustrado na figura 12 e descrito no Apêndice V.



Subcategorias coletivas Gestores	Subcategorias coletivas duplas	Sub Categoria coletiva	Categoria coletiva
<b>Interagir com distintos atores (equipes cliente e concorrentes) formal e informalmente.</b> (GP 1, 1 201-205); G2 1 190-193); (G2 1 210-212); (G2 1 202-106); (G2 1 235-237); (G2 1 312-314); (G3 1 45);(G3 1 150-151); (G3 1 258-259); (G3 1 506-507); (G3 1 211-212); (G3 1 198-199); (G3 1 187-188); (G3 1 195); (G3 1 199-204); (G3 1 691-696); (G3 1 620-621); (G3 1 278); (G3 1 492;496-499)..	<b>Interagir com distintos atores (equipes cliente e concorrentes) formal e informalmente.</b> GP 1, 1 201-205); G2 1 190-193); (MEG1, 1 159-160); (MEG1, 1, 168-170)) (MEG1, 1 75-76) (MEG1, 1 70-77); G2 1 210-212); (G2 1 202-106); (G2 1 235-237); (G2 1 312-314); (ME G2 1 172-174); (ME G2 1 164-167); (ME G2 168); (ME G2 1 107-108); (ME G2 1 123-124);. (ME G2 1 72-73); (ME G2 1 46-47); (ME G2 1 69-70); (ME G2 1 87-88); (ME 1 G2 43); (ME G2 1 52).....	Interações Formal e informal	Interações na Ação

**Figura 14:** Exemplo de análise dedutiva das categorias

Fonte: Thomas, 2006. (Elaboração nossa com base no autor e nas entrevistas realizadas).

O arcabouço analítico com as categorias obtidas por meio do processo descrito apresentado no item 5. Resultados da pesquisa de campo,.

Por fim, aponta-se as limitações dos métodos selecionados para a realizar esta pesquisa.

### 3.6. Limitações dos métodos utilizados

A estratégia de pesquisa bem como os métodos de coleta e análise dos dados selecionados apresentam limitações.

A seleção dos sujeitos da pesquisa, através da técnica *snowball* ou, “bola de neve”, não visou aferir o quanto está se representando a população-alvo, visto que o paradigma interpretacionista adotado na presente pesquisa admite pequenas amostras desde que as mesmas sejam investigadas em profundidade.

Assim, a generalização possível de ser alcançada com a elaboração do arcabouço analítico criado é uma generalização analítica e não generalização estatística. A coleta de dados de campo, realizada por meio de entrevistas com roteiro, visou levantar as percepções dos gestores entrevistados de parte de sua equipe e pressupôs a preparação da pesquisadora para entrevistar adotando uma escuta ativa e objetivação como recomendado por Demo.

O método de análise indutiva pressupôs a capacidade de interpretação da pesquisadora, que se apresentou como um limitador e um desafio permanente no processo interpretativo.

Com o propósito de ampliar a capacidade interpretativa da pesquisadora e de minimizar tais limitações, realizou-se um ensaio, tanto de coleta quanto de análise dos dados na fase exploratória e na entrevista piloto. Além disso, desenvolveu-se uma fundamentação teórica para conhecer os conceitos e estudos aplicados dos mesmos, especificamente os relativos às organizações de consultoria de TI.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados que seguem foram coletados no período compreendido entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013 por meio de entrevistas individuais com quatro duplas formadas por gestores e membro de sua equipe, conforme ilustra quadro 6. Estes consultores atuaram ao longo de sua carreira em consultorias multinacionais e nacionais.

**Quadro 5:** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Formação	Experiência		
					TI	Consultoria TI	Gestão
Gestor 1 (G1)	63	M	C	Superior Incompleto: Administração	45	14	40
Membro equipe G1 (MEG1)	57	M	C	Graduação: Física Pós: Análise de Sistemas e Gerência de Projetos	33	17	-
Gestor 2 (G2)	36	M	S	Graduação: Análise de sistemas e Marketing Pós: Gerência de projetos	16	16	10
Membro equipe G2 (MEG2)	32	F	C	Graduação: <i>Webdesigner</i> Pós: Gestão de qualidade total	11	11	-
Gestor 3 (G3)	35	M	C	Graduação: Gestão Financeira MBA: Gestão de negócio	12	8	6
Membro equipe G3 (MEG3)	31	M	C	Graduação: Análise de Sistemas	5	5	-
Gestor 4 (G4)	55	F	S	Graduação: Matemática e Informática MBA: Gestão de Projetos	30	20	15
Membro equipe G4 (MEG4)	40	F	C	Graduação: Tecnologia da Informação Pós-graduação em Gerência de Projeto	17	17	-

Fonte: Elaboração nossa com base nos resultados de campo.

Observa-se que entre os membros das equipes somente um (1), com idade acima de 40 anos, não iniciou a carreira em consultoria de TI. Já entre os gestores, ao contrário, somente 1 iniciou a carreira atuando em consultoria de TI, diferentemente do restante que declarou ter iniciado em TI em alguma empresa cliente para depois migrar para consultoria. Essa migração ocorreu em função da dinâmica do mercado como privatização e aquisições.

[Com a privatização da Telerj o profissional aposentou] E, aí, é... uma consultoria que foi a DBA Engenharia de Sistema, fechou um contrato com a Telemar na época, e, é... eu fui contratado por essa consultoria para ser o gerente do contrato.... (G 1, 18-21)

Primeiro eu trabalhei em empresa financeira, aí veio o “boom” da terceirização, eu vivi isso. Acho que eu fui uma das primeiras pessoas a ser terceirizada nessa área. (G 4, 18-21)

Outro aspecto que chama a atenção se refere à formação acadêmica. Somente 1 gestor não possui curso superior completo e 6/8 dos entrevistados possuem algum tipo de pós-graduação. Curiosamente esse gestor que não possui formação acadêmica é considerado pelos demais uma referência.

...nós temos na nossa trajetória, na nossa rede os nossos gurus. (G 2, 235)

...eu já tirei muita dúvida; não só dúvida, mas também pedi a opinião dele sim. (G 3, 211-213)

A partir dos depoimentos dos entrevistados foi possível aferir que todas as duplas percebem de maneira bastante clara a diferença entre grupo e equipe. Para eles a equipe é formada por pessoas que interagem, se ajudam e se respeitam e tem um objetivo comum, conforme ilustram os trechos a seguir.

...grupo é basicamente uma reunião de pessoas ali. Um “time”, uma equipe está ligada a você ter... mais uma vez, pessoas capazes de desempenhar diferentes papéis, funcionando ali, trabalhando em conjunto, de forma harmônica, com um objetivo comum. (G2 I 349-352)

..grupo, pela minha visão são pessoas que trabalham no mesmo ambiente e que, às vezes, não têm interação nenhuma ou que não faz a mesma atividade, mas que ficam ali juntos. E a equipe, em si, é... são pessoas trabalham, às vezes em áreas diferentes, mas têm o mesmo objetivo, têm a mesma visão, têm assim é... ajudar um ao outro, ter essa coisa.. (ME G2 I 179-181)

Um grupo eu entendo que são pessoas que estão juntas ...Uma equipe é a mesma situação, porém as pessoas se complementando. Uma se preocupando com o avanço da outra, porque o avanço da outra pode ser o avanço dela também. É entender que, juntos, eles vão chegar ao mesmo objetivo. No grupo isso talvez não aconteça, cada um tem seu próprio objetivo, e numa equipe não. (G3 I 291-296)

..uma equipe é um conjunto de pessoas que têm o mesmo foco, que têm o mesmo objetivo, que estão trabalhando dentro de uma frente bem determinada; Um grupo é um grupo de pessoas que não necessariamente precisa ter essa especificação de objetivo. (MEG3 I 178-180)

Além de permitir extrair os dados gerais dos sujeitos da pesquisa e aferir que todas as duplas percebem de maneira clara a diferença entre grupo e equipe.

Foi possível, através da interpretação hermenêutica indutiva dos dados coletados, alcançar os resultados que apontaram para 3 categorias detalhadas em 13 subcategorias, conforme mostra o quadro 6.

**Quadro 6:** Categorias e subcategorias que compõem o Arcabouço analítico elaborado

<b>Categoria</b>		<b>Subcategoria</b>
<b>4.1</b>	<b>Interações na Ação</b>	Formal e informal
		Conflituosas e recompensadoras
		Presencial e remota
<b>4.2</b>	<b>Práticas Sociais</b>	Transformar relações
		Trocar conhecimento/experiência
		Formar entrante com sênior
		Adaptar ações cotidianas em função das interações
<b>4.3</b>	<b>Competências Intersubjetivas</b>	Perceber o valor das pessoas
		Orientar o profissional considerando o lado pessoal
		Gerir a subjetividade, incluindo a sua
		Saber ouvir e acreditar nas pessoas
		Ter paciência, controle emocional e flexibilidade nas relações
		Obter confiança, comprometimento e engajamento coletivo pela reciprocidade

Fonte: Elaboração nossa com base nos resultados de campo.

A primeira categoria está relacionada em como os gestores e suas equipes atuam no dia a dia. Segundo relatos são interações que ocorrem na ação com distintos atores e de diferentes maneiras.

A segunda categoria revela as práticas socialmente construídas por meio dessas interações e de um processo de aprendizagem. E a terceira categoria aborda a questão central sobre as competências intersubjetivas desenvolvidas pelos gestores de equipe de consultores de TI, por meio de aprendizagem e a partir das interações e das práticas.

A seguir apresenta-se cada categoria acompanhada da descrição de trechos das falas dos entrevistados.

#### 4.1 Interações na Ação

Os entrevistados declararam que o seu dia a dia é constituído de interações formais e informais que ocorrem com distintos atores, tais como: clientes, concorrentes, equipes com diferentes perfis profissionais e pessoas de seu relacionamento pessoal. As interações formais tem um enfoque no fomento de novas oportunidades e alinhamento do serviço prestado, enquanto as informais (almoço, conversa de corredor, família e amigos) focam na troca de ideias e aconselhamentos sobre determinadas situações do trabalho.

Categoria		Subcategori a	Trechos Entrevistas
4.1	<b>Interações na Ação</b>	Formal e informal	<p><i>Eu tenho uma atuação hoje forte no que diz respeito à prospecção de negócios dentro da empresa, na interação com clientes – com possíveis clientes. Uma vez tendo um projeto, tendo um novo negócio sendo conduzido, fazendo esse follow-up, vamos dizer assim, permanente, ali interagindo, entendendo (G2 l 312-314)</i></p> <p><i>...em todos os níveis: você lidando com pessoas do time, você lidando com pessoas do cliente, você lidando com pessoas acima de você, pessoas do teu lado, e tentando com essa gama de relacionamentos extrair o máximo...facilitar o trabalho de todos, que o trabalho saia da melhor maneira possível. ... (G3 l 122-125)</i></p> <p><i>Então eventualmente tem aquele almoço providencial pra gente trocar uma idéia e tal. Acho que é uma prática importante (G2 l 236-237)</i></p> <p><i>.. a gente conseguiu, né... com conversas de corredor, com a proximidade do grupo, as soluções apresentadas, os comentários de colegas de outra área, a gente conseguiu, também, entrar num contrato de engenharia (MEG1, l, 168-170)</i></p> <p><i>..minha mulher escutou um monte: "caramba! o que eu faço e tal, que situação... (G3 l 562).</i></p>

Eles revelam ainda que essas interações com pessoas de diferentes culturas e com distintas expectativas são conflituosas e ao mesmo tempo recompensadoras. Os conflitos emergem de situações vividas no cotidiano como reuniões de trabalho, entregas realizadas em conjunto com concorrentes e pessoas com culturas distintas.

Eles declaram que as situações que envolvem o relacionamento com as pessoas ao mesmo tempo que são conflituosas são recompensadoras pelas conquistas alcançadas, união e relação de amizade estabelecida e pelo prazer de fazer gestão de pessoas.

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
4.1	Interações na Ação	Conflituosas e recompensadoras	<p><i>São projetos que se integram, e, chegamos lá o ambiente do cliente não estava preparado para receber todos os projetos porque um dos fornecedores do cliente não havia terminado o que deveria ter terminado para a integração. (GP 1, l 201-205)</i></p> <p><i>..porque, na verdade são três entidades: a consultoria que contrata, o recurso que prestação serviço e o cliente que paga. Então são três pessoas que tem que estar satisfeitas pq senão fica complicado. (MEG1, l 131-133)</i></p> <p><i>...era uma reunião metade no Brasil, metade na Itália... era 30 por cento dos participantes se entendendo, os outros 30 por cento iam na “onda” do que as pessoas emanavam, então por exemplo: eu falava inglês, o outro falava inglês; o que estava do meu lado não entendia, mas se eu exaltasse a voz ele também ficava “P” da vida, ... você tinha que saber gerenciar a situação. (G3 l 492;496-499)</i></p> <p><i>A gente teve vários problemas, o mais claro assim que evidencia uma cultura entre os dois Projetos e as duas Fábricas eram bem diferentes. (MEG3 l 255-257); Tivemos muitas dificuldades políticas, relacionadas à equipe estrangeira, do Projeto. (MEG3 l 204-205);</i></p> <p><i>..você tem que ser um pouco Psicólogo, porque você trabalha com o cliente, com pessoas, e lidar com pessoas é uma coisa muito complicado, lidar com muita gente. (ME G4 l 27-28)</i></p> <p><i>Pq, por exemplo, no Rio Grande do sul, eu não conhecia ninguém. O pessoal de Brasília, eu não conhecia ninguém. O pessoal de São Paulo eu não conhecia ninguém; e aí, o contato, principalmente no sul, em que era muito bairrista,, pra mim foi uma vitória muito grande, uma evolução de como passar credibilidade ...(GP 1, l 389-394)</i></p> <p><i>Sempre tem pra gente poder trocar umas figurinhas e ver como é que a gente está caminhando enfim, isso é muito legal! (G2 l 343-344)</i></p> <p><i>Existem os problemas, mas com a consequência da equipe, dessa união, eu acho que isso aí fica meio que ... passa batido.. (ME G2 l 211-212)</i></p> <p><i>..fazer gestão de Projetos inclui fazer gestão de pessoas – é uma coisa que eu faço com muito prazer no dia-a-dia (ME G4l 209-210)</i></p>

Segundo os entrevistados o trabalho é desenvolvido com equipes presenciais e remotas, onde as interações ocorrem por meio de reuniões e conversas no dia a dia de duas maneiras: presencial e remotamente. As interações remotas são facilitadas pelos recursos tecnológicos (telefone, SMS, email, etc) e exige um esforço maior de comunicação entre as equipes.

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
4.1	Interações na Ação	Presencial e remota	<p><i>...sempre ao lado da equipe. Tem vezes que eu não consigo ficar ao lado da equipe, mas eu fico sempre em contato com eles por algum meio de comunicação on line que eles consigam me encontrar facilmente e eu encontrar eles... (G3 l 262-264)</i></p> <p><i>...principalmente as pessoas que à distância porque você não está vendo...Então eu matinha o tempo todo o relacionamento, sempre entrando em contato, mandando email, sempre ligando. (MEG1, l 122-127)</i></p> <p><i>....basicamente meu relacionamento com elas é por telefone e e-mail. Eu digo pra você que 90% das pessoas com quem eu falo não conheço...o atendimento é ondemand, quando eles precisam da gente é por e-mail, ... (MEG1, l. 288,285)</i></p> <p><i>Com o cliente a gente tem um canal diret..... a gente tem uma interação boa com eles (ME G2 l 164-167)</i></p> <p><i>Esse contato é diário – email ou por telefone, ou você vai lá em cima e eles vêm aqui em baixo. Então o contato com o cliente é diário. (ME G4 l 146-147)</i></p>

## 4.2 Práticas Sociais

Segundo relatos das interações descritas no item anterior emergem práticas sociais de transformar relações/percepções, trocar conhecimento/experiência, formar entrante com sênior e adaptar as ações ao contexto.

A prática de transformar relações/percepções contempla a transformação dos grupos em equipes a partir do respeito e tratamento dispensado as pessoas, conscientizando, valorizando e estabelecendo relação de respeito. Esse comportamento reflete também na prática de transformar relações profissionais e conflituosas em relações de confiança e amizade. Outra transformação relatada foi referente ao gestor que transforma pressão e problemas do dia a dia em motivação para a equipe.

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
4.2	Práticas Sociais	Transformar relações	<p>➤ Transformação dos grupos em equipes</p> <p><i>..nós fazíamos acompanhamento dia-a-dia dos nossos profissionais, e acho que isso fazia com que os profissionais, acho não, tenho certeza que o profissional se sentia assistido, se sentia respeitado e não queria, de jeito nenhum sair do contrato a qual ele pertencia. ... (GP 1, l 303-306)</i></p> <p><i>Em menos de um ano, nós estávamos com 70% do contrato porque os profissionais da outra empresa queriam migrar para a XPTO, ..Isso daí foi um trabalho de formiguinha de 1 a 1, de respeito, um trabalho de conscientização e de valorização... (GP 1, l 309-314)</i></p> <p><i>...dependendo da forma como você se relaciona você tem um bom feedback dos caras . (MEG1, l 189-196).</i></p> <p><i>...no início desse Projeto, ele era...Um Projeto muito segmentado, muita gente mandando em muita coisa, muito pouca integração entre as pessoas e muito pouca preocupação com o objetivo final do projeto e muita preocupação com a capacidade de cada um de crescer dentro</i></p>

Categoria	Subcategoria	Trechos Entrevistas
		<p><i>da empresa.. (MEG3 l 349-351); e a minha equipe, por incrível que pareça, fechou comigo nesse sentido porque ela também queria fazer o mesmo trabalho – porque eu impus o sentimento de equipe neles.. (MEG3 l 462-464)</i></p> <p>➤ <i>Transformação de relações profissionais e conflituosas em relações de confiança e amizade</i></p> <p><i>As pessoas com quem eu trabalhei lá dentro, somos amigos até hoje, algumas saíram de lá formaram uma empresa e eu acabei indo trabalhar nessa empresa...nós nos reunimos frequentemente e quando nos não nos reunimos frequentemente sabemos, temos notícias frequentemente, eu acho que isso daí é que motiva muito a vida, né? (GP 1, l 336- 346)</i></p> <p><i>...eu tinha uma relação de irmão com o cara [outro gestor], eu falava direto por telefone...eventualmente ele ficava um tempo lá com ele, eventualmente ele vinha pro Rio. (MEG1, l. 443-446)</i></p> <p><i>Mas eu passei a almoçar com os caras, passei a conviver mais com eles, e isso diminuiu muito, o atrito diminuiu muito a partir do momento que eu passei a fazer parte do dia-a-dia deles... (G3 l 620-621)</i></p> <p><i>..a gente teve vários problemas com relação a gestão, entre ele e os outros Gestores, e ele mesmo se aproximou mais dessa equipe, dessa parte que tinha mais problemas, começou a ter mais contato, começou a participar junto, almoçar junto e os problemas foram-se acabando, diminuindo. (MEG3 l 392-395)</i></p> <p><i>Acho que toda a equipe melhorou bastante, a gente foi ganhando mais intimidade, mais conhecimento, entendendo os dois lados, todo mundo tinha falhas, tanto o lado daqui, quanto o lado de lá.. (MEG3 l 245-246)</i></p> <p>➤ <i>Pressão em motivação</i></p> <p><i>...um gestor de uma consultoria, eu defino como um pára-raio das pressões, é... pra que ele consiga, retendo as energias desse raio, fazer, transformar em motivação para a equipe, e, com isso reverter o sucesso dos projetos (GP,l.73-76)</i></p> <p><i>Então a gente percebia uma tensão no ar, mas ele, em nenhum momento, deixava transparecer isso pra gente (ME G2 l 260-261);</i></p> <p><i>..qualquer problema que tenha ele está ali de frente pra resolver, de prover mesmo infraestrutura, de prover as coisas pra que a gente tenha o melhor trabalho no dia-a-dia. (ME G2 l 218-219)</i></p> <p><i>Mas eu tentei motivá-los pra... Tentei trazer novos objetivos pra eles, novas demandas que fizessem com que eles esquecessem aquilo e se apegassem em outra coisa... ..eu tentei substituir aquele sentimento de fracasso por algum que fosse de vencer, de conquista. (G3 l 562-568).</i></p> <p><i>...grande aprendizado do Projeto... O trabalho em equipe é mais produtivo, mesmo quando tem divergências. ...com bem menos preconceitos. (MEG3 l 396-399)</i></p>

➤ **Trocar conhecimento/experiência**

Outra prática que surgiu nos relatos foi a de troca de conhecimento/experiência entre os gestores e seus pares, gestores e suas equipes e entre os membros das equipes. Essa prática ocorre no dia a dia com a busca e compartilhamento de problemas, soluções e definição de estratégias através de diálogos com os pares e equipes e o convívio social como almoço e relacionamentos pessoais.

Categoria	Subcategoria	Trechos Entrevistas
4.2	Práticas Sociais	<p>Trocar conhecimento/experiência</p> <p>➤ Pares</p> <p><i>...nós temos na nossa trajetória, na nossa rede os nossos gurus ..A gente vai recorrendo não é? Então eventualmente tem aquele almoço providencial pra gente trocar uma idéia e tal. Acho que é uma prática importante (G2 l 235-237)</i></p> <p><i>.. aos meus pares eu também recorro (G3 l 204); ...eu tenho um par próximo a mim que eu já tirei muita dúvida; não só dúvida, mas também pedi a opinião dele sim. (G3 l 211-212)</i></p> <p><i>Vamos almoçar. Eu estou assumindo uma função parecida com a tua e queria conversar contigo. (G2 l 441)</i></p> <p><i>O que normalmente eu faço com muita frequência é recorrer aos meus pares: são pessoas do mesmo nível que eu, normalmente com mais experiência ou porque já passaram por essas situações, ou porque têm alguma competência que eu não tenho... (G4 l 95-97)</i></p> <p>➤ Equipe- relacionamento pessoal</p> <p><i>Com os Consultores também, trabalha todo mundo junto, ali a gente vai tendo troca de conhecimento. (ME G2 168)</i></p> <p><i>..eu em geral gosto muito de compartilhar com o “time” essas experiências, então assim, contando: olha, um cenário parecido com esse, eu vivi numa situação assim.. (G2 l 549-550)</i></p> <p><i>..a gente conversa bastante, e com o gestor 2 é sempre... diariamente, toda hora ele liga lá pro meu telefone, a gente tem uma interação boa pra passar mesmo a informação... (ME G2 l 172-174)</i></p> <p><i>Eu recorro às pessoas do meu relacionamento pessoal, do meu “time” e à minha autocrítica. Às vezes eu recorro também à equipe mais superior.. (G3 l 198-199)</i></p> <p><i>..agente fala entre nós na fábrica primeiro, a gente tem um problema, a gente tenta buscar ali interno onde está o problema, qual a melhor solução. (MEG3 l 122-123)</i></p> <p><i>..eu realmente busquei apoio de um Sênior, do meu grupo, e ele teve uma visão que eu não tinha tido, ou teve uma atuação que eu não tinha tido ainda. (MEG4 l 120-122)</i></p>

➤ **Formar entrante com sênior**

A formação do entrante com o sênior parece ser uma prática “natural” na consultoria de TI. Os entrevistados relatam que a formação e acompanhamento dos mais novos é realizada pelos mais antigos no dia a dia, sendo essa uma das estratégias adotadas pelos gestores que precisam viabilizar a liberação do profissional sênior para que esse desempenhe essa função de *coaching /mentor*.

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
4.2	Práticas Sociais	Formar entrante com sênior	<p><i>[empresa]..formava, mas ela formava, não em treinamento, ela formava no dia-a-dia, era...ah... você era acompanhado e formado. (GP,l.4-5)</i></p> <p><i>..dando coaching em líderes de projetos para condução dos respectivos projetos. (MEG1, l 42-43); Os mais novos sempre recorrem ao conhecimento dos outros. (MEG1, l, 232)</i></p> <p><i>.. se liberou mais de atividades que ele tinha para fazer e se dedicou mais a apoiar estes aqui para poder acompanhar realmente, fazer um trabalho de mentor mesmo daqueles profissionais ali.(G2 l 514-516)</i></p> <p><i>Então eu tinha que fazer com que os experientes trabalhassem pra “cacete” e os menos experientes trabalhassem como os mais experientes. (G3 l 333-334)</i></p> <p><i>Deu muito certo botar dois desenvolvedores juntos trabalhando sozinhos, porém com um instrutor vamos dizer assim; um tutor técnico pra dar apoio pontual. (G3 l 353-354)</i></p> <p><i>As coisas sempre davam muito certo, com o coaching que eu dava, as coisas davam sempre muito certo (G4 l 115-116)</i></p>

➤ **Adaptar as ações cotidianas em função das interações**

Tanto gestores quanto membros de suas equipes relatam sobre a necessidade de saber adaptar suas ações do dia a dia em função de situações e problemas que emergem das interações com a própria equipe, cliente e concorrentes por conta de visões e culturas diferentes .

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
4.2	Práticas Sociais	Adaptar ações cotidianas em função das interações	<p><i>... nos disponibilizarmos ao cliente pra ajudá-lo a resolver todos os problemas que impactavam a homologação do sistema porque, quanto mais tempo eu ficar parado, eu tenho um aumento no meu custo porque meu projeto tem uma data fim prevista, (GP l, l 205-208)</i></p> <p><i>Nós mitigamos uma série de riscos a partir do momento que nós procuramos trazer um representante do cliente para dentro desse projeto... vendemos para uma pessoa que nos ajudou a vender. Isso foi um facilitador (G2 l 177-178)</i></p> <p><i>..tem que ter jogo de cintura? Óbvio, em qualquer lugar você tem que ter jogo de cintura, você tem que se adaptar facilmente às situações que aparecem.. (G3 l 104-105); um conflito que você resolve não é da mesma maneira que você vai resolver sempre conflitos daquela natureza (G3 l 185-186)</i></p> <p><i>...de um lado a equipe que queria acreditar em mim, acreditando</i></p>

			<p><i>em mim, nervosas do outro lado a colocar uma outra! os outros lá dos caras não querendo ceder. E aí então eu falei; vamos fazer o seguinte: "esses pontos a gente conversa numa próxima reunião na segunda feira, mas a gente não concorda em fechar agora" (G3 l 519-521)</i></p> <p><i>...a gente não teve mais o que falar, não pode argumentar, a Gestão italiana basicamente finalizou o processo, dizendo: "vai ser isso e pronto, acabou". E a gente teve que aceitar. (MEG3 l 268-269)</i></p>
--	--	--	--

### 4.3 Competências Intersubjetivas

Os gestores declaram que desenvolveram competências relacionadas aos pensamentos, condutas, emoções e ações envolvidas nas interações com as pessoas, ou seja, a intersubjetividade. Tais competências derivam da aprendizagem advinda das interações e das práticas que tem reconhecimento mútuo, pois foram legitimadas pelos membros de suas equipes em suas falas, são elas: Perceber o valor das pessoas; Orientar o profissional considerando o lado pessoal; Gerir a subjetividade, incluindo a sua; Saber ouvir e acreditar nas pessoas; Ter paciência, controle emocional e flexibilidade nas relações; Obter confiança, comprometimento e engajamento coletivo pela reciprocidade.

Segue breve descrição de cada competência seguida de trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

#### ➤ Perceber o valor das pessoas

Perceber o valor das pessoas é uma competência intersubjetiva que passa pelo reconhecimento de que o saber lidar com as pessoas é mais importante que a competência técnica para obter os resultados e conquistar espaço. Essa percepção passa por entender e trabalhar cada perfil de maneira diferenciada, identificando suas limitações, buscando o melhor de cada pessoa para cada situação e principalmente reconhecendo o valor das pessoas.

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Trechos Entrevistas</b>
<b>4.3</b>	<b>Competências Intersubjetivas</b>	Perceber o valor das pessoas em função das interações	<p><i>Com certeza...É...é...o relacionamento, a competência técnica não é tão crítica quanto a do relacionamento. O saber lidar com as pessoas traz muito mais resultados do que a competência técnica. (GP 1, l 116-118)</i></p> <p><i>..certamente a maior parte desse tempo, desse esforço do gestor está concentrado no desenvolvimento do time, eu costumo dizer que é assim perto de 60%, 70% e o resto é técnica e técnica você aprende. (G2 l 71-72)</i></p> <p><i>...eu não diria uma lição aprendida... uma lição confirmada que é a seguinte: seja qual for o projeto, o grande desafio são as pessoas, é a gestão das pessoas, é você equacionar e ter essa receita. (G2 l 658-661)</i></p> <p><i>as pessoas acham que: "ah! A gente vai vir trabalhar com TI, pó preciso conhecer pra caramba de informática, preciso pra caramba de tecnologia. Na verdade você tem que conhecer de gente, tem que saber lidar com gente. (G3 l 60-62)</i></p> <p><i>O G3 era uma pessoa que focava muito na parte pessoal, interpessoal, gostava de estar muito próximo das pessoas, ele sentava junto, ele queria saber como estava todo mundo.. (MEG3 l 178-180)</i></p>

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
			<p><i>Acho que reconhecimento. (MEG3 l 317); Acho que ele era um cara que estava sempre olhando ali o que estava acontecendo, então se tinha alguém indo bem ou se tinha alguma coisa acontecendo de positivo ele estava sempre ali reconhecendo. (MEG3 l 371-319)</i></p> <p><i>Eu procuro ser quase carinhosa com a minha equipe [risos]. É, eu chego quase às raias do Carinho... Então eu pergunto sobre vida pessoal, eu me envolvo com eles o máximo que eu posso, no sentido de eles se sentirem à vontade, ... para não terem vontade de sair, porque o mercado está comprador,. (G4 l 149-155)</i></p> <p><i>Eu acho que ela pondera sempre. Eu acho que ela é até meio mãezona, às vezes [risos]. (MG4 l 183-184)</i></p> <p><i>Ele é uma pessoa muito hábil né..., na gestão das pessoas...e...facilita bastante o relacionamento com outras pessoas. (MEG1, l. 401-402)</i></p>

### ➤ Orientar o profissional considerando o lado pessoal

Essa competência está relacionada ao gestor orientar os profissionais considerando-as no seu todo e não pela “metade”, ou seja, entender que as pessoas tem suas subjetividades e reagem de maneira diferente as situações vividas e são profissionais que necessitam de orientação em sua carreira e no dia a dia de trabalho.

Para tanto os gestores demonstram ter desenvolvido sensibilidade para perceber como as pessoas estão se sentindo, sem qualquer tipo de privilégio, analisar o contexto da situação e agir resguardando a privacidade do profissional a fim de redireciona-lo provendo soluções, no âmbito profissional e pessoal.

Categoria		Subcategoria	Trechos Entrevistas
<b>4.3</b>	<b>Competências Intersubjetivas</b>	Orientar o profissional considerando o lado pessoal	<p><i>... a realidade de um gestor não é só no seu dia-a-dia, e sim, na formação também de pessoas, pessoas como profissionais e como seres humanos (GP 1, l 276-278)</i></p> <p><i>Então a relação é um pouco essa, no sentido de estar monitorando, também o “time” apoiando, orientando no que diz respeito à carreira, eu acho que é importante o gestor de TI ter uma visão.. (G2 l 332-334)</i></p> <p><i>..eu tenho que ter uma pessoa assim pra tomar essa decisão de olha... “segue, não segue. Olha só se você não fizer dessa forma vai dar problema, eu preciso desse apoio – no caso, da minha gerência (ME G2 l 70-72)</i></p> <p><i>... Dependendo se ele vê que é algum problema pessoal que o cara está tendo: “leva pra um almoço” [...]. uma coisa mais descontraída. (ME G2 l 368-371)</i></p> <p><i>Eu sou um profissional que vive muito próximo das pessoas que trabalham comigo, eu trabalho muito próximo a eles. Tento apoiá-los muito proximamente... (G3 l 250-251)</i></p> <p><i>Ele é uma pessoa que se preocupa com os liderados, não só com a parte do dia-a-dia dentro da empresa.. (MEG3 l 340)</i></p> <p><i>a forma dele de lidar era muito parecida com todo mundo...problema específico com alguma pessoa... Todas</i></p>

			<p><i>as vezes que tiveram e eu lembre, ele chamou a pessoa pra conversar em off... (MEG3 l 374-379)</i></p> <p><i>Igualzinho os dedos das mãos, cada um é diferente do outro, mas todos dispostos a agarrar, é... todos unidos um mesmo objeto com objetivos de chegar. (GP 1, l 521-522)</i></p> <p><i>Embora não esteja fisicamente lá todos os dias, é uma pessoa de livre acesso: você pode mandar e-mail, você chaga do lado dela, você fala com ela e ela está sempre disponível, está sempre ouvindo, sempre procurando ajudar - seja pessoal, seja profissional. (MGP 4 l 186-188)</i></p>
--	--	--	---

➤ **Gerir a subjetividade, incluindo a sua**

Os gestores declaram que evoluíram no sentido de entender que cada pessoa tem suas verdades, crenças, problemas, expectativas, incluindo ele próprio. E assim, lidando com distintos perfis relatam que aprenderam a avaliar as situações considerando que suas verdades não são absolutas e que nem todo mundo “compra” suas ideias. Com esse aprendizado passaram a agir de forma menos “preconceituosa”, considerando as visões de todos os envolvidos antes criticar e tomar as determinadas ações/decisões, mesmo as que eles julgavam ser a “correta”. Outra consequência desse aprendizado foi a de gerenciar sua própria expectativa e ansiedade pelos resultados e a tolerância a erros.

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Trechos Entrevistas</b>
4.3	<b>Competências Intersubjetivas</b>	Gerir a subjetividade, incluindo a sua	<p><i>Evolui muito, evolui, também, quer dizer, às equipes evoluíram muito porque aprenderam uma coisa né? Que as suas verdades não eram tão verdadeiras como eles pensaram que eram, que existiam pessoas que eles poderiam acreditar, independente dos seis credos, dos seus bairrismos, e mais o acreditar e confiar. (GP 1, l 407-411)</i></p> <p><i>..mas eu acho que foi um aprendizado.... Aí hoje eu posso ter a visão clara que em um processo como esse algumas pessoas vão embarcar de imediato, outras precisam ser convencidas e outras jamais serão convencidas...Hoje eu consigo enxergar isso daí. (G2, l 22-31)</i></p> <p><i>Que eu desenvolvi, eu acho que essa questão do lidar com as expectativas das partes envolvidas naquele projeto. Na expectativa de resultado daquele projeto ... Entendimento sobre como compreender esse limite, melhorou muito (G2 l 598-613)</i></p> <p><i>..entender que aquela pessoa tem uma vida social diferente da tua, tem uma religião diferente da tua, tem uma vida pregressa, problemas diferentes dos teus.. (G3 l 130-131)</i></p> <p><i>eu aprendi bastante no Projeto, principalmente com o G3 e com tudo o que gente passou aqui, foi a gente nunca ter visões premeditadas...a gente viu que nem sempre a visão que gente tem é a mais correta, então a gente tem sempre que avaliar, pensar antes de criticar.. (MEG3 l 382-385)</i></p> <p><i>...eu tenho meus conceitos, eu tenho coisas pré-concebidas que vão fazer inclinar para um lado ou outro, mas eu não posso fazer isso porque eu tenho que intermediar. (G3 l 719-721)</i></p> <p><i>...é um profissional que tem um diferencial...ele não acredita que está certo por si só.. (MEG3 l 367-368)</i></p>

➤ **Saber ouvir e acreditar nas pessoas**

Saber ouvir e acreditar nas pessoas segundo relatos é uma competência desenvolvida pelo gestor que ocorre em conversas com a equipe, onde tem-se uma escuta ativa, acreditando no que as pessoas estão falando e principalmente processando o que ouviu e agindo de acordo com o que foi falado. Segundo os gestores essa competência viabiliza que as coisas aconteçam e se alcance os resultados.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Trechos Entrevistas</b>
<b>4.3</b>	<b>Competências Intersubjetivas</b>	Saber ouvir e acreditar nas pessoas
		<p><i>O saber ouvir é importante pra caramba, eu aprendi muito com essas equipes, aprendi muito com essas pessoas (GP 1, l 458)</i></p> <p><i>... A capacidade de ouvir, de saber ouvir; a capacidade de processar o que ouviu é... a facilidade que ele tinha de entender e resolver isso com conversas; a capacidade que ele tem de falar o que vc quer ouvir. (MEG1, l. 460-464)</i></p> <p><i>...só foi possível porque alguém acreditou em mim, porque eu acreditei nas pessoas que trabalhavam comigo, os gestores acreditavam nos gestores e as sua equipes fizeram acontecer e todos nós fizemos acontecer. Acho que a lição, realmente é acreditar, querer fazer... (GP 1, l 557-559)</i></p> <p><i>...a gente já teve um cenário onde já tivemos próximos de dispensar uma pessoa que não estava performando ... quando ela conversando com a gente colocou ali um desejo de passar para uma outra área... De fato a pessoa começou ... desempenhar bem aquela função, e conseguiu demonstrar outras habilidades que ela não tinha até então mostrado naquela outra função (G2 l 648-653)</i></p> <p><i>..ele me mostrou realmente que era pra continuar acreditando ,que existiam profissionais excelentes... Tenho um exemplo muito bom hoje de uma pessoa que me gerencia. (ME G2 l 317-320)</i></p> <p><i>..tiro algumas lições, assim: escutar mais, saber escutar mais, falar menos e falar na hora certa... (G3 l 480)</i></p> <p><i>Acho que um diferencial do G2 ... é ele ter ouvido bastante a gente, agente passava bastante experiência sobre outros Projetos de Siebel. (MEG3 l 202-203)</i></p> <p><i>..uma capacidade para ouvir, enorme.. (MEG4 l 311)</i></p>

➤ **Ter paciência, controle emocional e flexibilidade nas relações**

Segundo o relato o dia-a-dia na consultoria é constituído de relacionamento e os gestores aprendem a ter paciência de escutar, se relacionar de diferentes formas e ter flexibilidade na negociação em distintos níveis (equipe, cliente, alta direção). Além disso, eles declaram que aprendem a ter controle emocional para lidar com as situações de conflitos, com mais serenidade, acalmando as situações antes de agir, administrando seus problemas pessoais e se colocando no lugar do outro.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Trechos Entrevistas</b>
<b>4.3</b>	<b>Competências Intersubjetivas</b>	Ter paciência, controle emocional e flexibilidade nas relações
		<p><i>..o dia-a-dia nosso é de relacionamento, é... você não tem mau-humor; você não tem dor de cabeça; você não tem problemas particulares; você não tem nada disso. Tem que estar sempre sorrindo, chegando com aquele bom dia bem forte, distribuindo uma alegria.(GP 1, l 104-107)</i></p> <p><i>...é questão de relacionamento mesmo ...cada um tem uma</i></p>

Categoria	Subcategoria	Trechos Entrevistas
		<p><i>forma diferente de ver de relacionar, da paciência de cada um, porque é um exercício de paciência mesmo. (MEG1, l 109-111)</i></p> <p><i>...É... eu acho que algumas coisas que eu desenvolvi, saber ouvir, eu acho que aprendi muito, hum..... saber ouvir, a paciência também, é..... empatia, aprender a me colocar no lugar do outro também foi muito importante (GP 1, l 487-489)</i></p> <p><i>Ele acalma a situação e depois ele atua.. (MEG1, l 535)...flexibilidade na questão de negociação, paciência para aturar chefe cobrando, quer dizer, flexibilidade pra cima e pra baixo.. (MEG1, l 149-151)</i></p> <p><i>..ambiente, que já está de alguma forma tenso, nervoso ali, então assim, tentei trazer o nível de flexibilidade, dentro de um nível, de uma escala de flexibilidade que eu podia trabalhar, seja do ponto de vista da dinâmica, das políticas da empresa, de horário (G2 l 530-532)</i></p> <p><i>muito pouca execução e muito mais jogo de xadrez, vamos dizer assim. Eu aprendi isso,... (G3 l 483-484) ...eu aprendi a ser mais sereno, observar mais e ser mais frio. (G3 l 687).....ter um controle emocional maior pra você saber em que momento pode extravasar e em que momento não pode extravasar. (G3 l 705-706)</i></p> <p><i>...paciência pra escutar ...mais paciência pra escutar.. (G3 l 716-717)</i></p> <p><i>..habilidade para desfazer conflitos, para amenizar ânimos exaltados. (MEG3 l 312)...o que ajuda muito o G3, no meu ponto de vista, pra ele não pirar, e que ele consegue se distrair bem no final do dia as coisas, então ele não leva muito pro lado emocional (MEG3 l 326-327)</i></p>

➤ **Obter confiança, comprometimento e engajamento coletivo pela reciprocidade**

Essa competência se refere à percepção de que o gestor desenvolve nos profissionais de sua equipe o sentimento de que todos estão na mesma direção. Essa percepção é desenvolvida pelo gestor que “da o primeiro passo” demonstrando que confia e está comprometido com a equipe e com o projeto, sendo transparente, dando abertura para a equipe conversar com ele em qualquer momento, dando exemplo de comprometimento se fazendo presente em momentos críticos e criando a cultura de confiança por herança, criando assim uma rede de pessoas que confiam umas nas outras.

Categoria	Subcategoria	Trechos Entrevistas
<b>4.3</b>	<b>Competências Intersubjetivas</b>	<p>Obter confiança, comprometimento e engajamento coletivo pela reciprocidade</p> <p><i>..O dia-a-dia é de relacionamento e confiança e você não consegue passar confiança se você não estiver bem..você tem que ser o mais transparente possível que é, justamente, para quem está do outro lado acreditar em você (GP 1, l10-13).</i></p> <p><i>...quando a equipe..tem retorno começa a se entregar mais, a nível de relacionamento, ou seja confia mais nas pessoas, infelizmente no nosso mercado agente tem vários tipos de relação ... (MEG1, l. 511-513)</i></p> <p><i>... [falta de vínculo do profissional] nesse contexto, de fato, esse papel do gestor de estar mantendo aquelas</i></p>

Categoria	Subcategoria	Trechos Entrevistas
		<p><i>... pessoas, vamos dizer assim, com a faca nos dentes acreditando que o próximo desafio vai ser melhor do que aquele que acabou de terminar. Essa coisa da orientação por desafio é um pouco do que acredito . (G2 l 129-132)</i></p> <p><i>Primeiro o comprometimento dele dentro do próprio Projeto, de ele estar ali se doando.. (ME G2 l 305-306)</i></p> <p><i>...o que a gente percebeu dele, é que ele confiou na gente.. (ME G2 l 243-244)..ele passou uma confiança absurda pra gente. Passou uma confiança boa.. (ME G2 l 272)</i></p> <p><i>Era sempre firme, sempre trazendo informação: “olha, isso aqui foi pra frente, isso aqui não foi, isso aqui a gente precisa tratar”. (ME G2 l 261-262)</i></p> <p><i>Ele chega com a gente, ele sai com a gente ... “Ah, tem que virar a noite”. Tá ele lá sentadinho virando a noite... “Ah, trabalhar fim de semana”, ta ele...Então essa visão que ele passa e que começa por ele não é? (ME G2 l 221-223)...percebeu-se o comprometimento dele com a gente como pessoa, como profissional, e a gente entrou no barco com ele.. (ME G2 l 251-252)</i></p> <p><i>... Eu confio em você, você confia no profissional, logo eu vou confiar no profissional até prova em contrário. ... é uma extensão do meu compromisso, aquela coisa e tal; gera ali uma relação de confiança. (G2 l 396-403)</i></p> <p><i>Eu poderia estar falando um monte de besteira ali pra ele, mas ele estava confiando no que eu estava falando. (ME G2 l 359-360)</i></p> <p><i>...perseverança, assim garra... a equipe vê muito isso: "caramba! Ele não cansa... ..porque tinham pessoas na equipe que depois me falaram: "cara, tinha época que eu estava pensando em jogar tudo pro alto, e eu não joguei porque eu vi que você ainda estava de pé. (G3 l 602-607)</i></p> <p><i>Foi a perseverança, força de vontade e "vestir a camisa" como eles, estar juntos no mesmo problema como eles... (G3 l 637)</i></p> <p><i>..Era o que eu tinha, pessoas boas, mas que eu não confiava ... Então isso foi um aprendizado pra mim, foi uma experiência muito bacana que eu passei com essa equipe.. passei a confiar mais e a delegar.. (G4 l 262-267; 277)</i></p> <p><i>...eu sinto confiança no trabalho dela, sinto confiança nela, então eu me sinto ali à vontade, e eu acho que todos também. (MG4 l 184-185)...Ela tem essa confiança na gente e agente vai passando as informações pra ela e ela vai tocando assim.. (MG4 l 261-262)</i></p>

Segundo relatos o desenvolvimento dessas competências, assim como a transformação das interações em práticas sociais, ocorreu por meio de aprendizagem via experiências e vivências em projetos anteriores, errando, acertando e acumulando e conhecimento tanto no aspecto racional (tecnologia, processos) quanto no aspecto humano. Além do aprendizado pela experiência os entrevistados relataram que aprendem com exemplos de pessoas consideradas referências do convívio familiar e profissional e resolvendo problemas e conflitos no dia a dia compartilhados com pares, equipe e amigos através de palestras, reuniões e conversando com as pessoas no dia a dia.

Existe a percepção de aprendizado é mútuo, ou seja, a equipe aprende com o gestor e vice-versa, numa via de “mão dupla” que proporciona o crescimento de todos.

Os gestores relataram também que realizam reflexão, individual e coletiva, através de reuniões e encontros informais como almoços e que o aprendizado derivado dessas situações permitiram mudança de pressupostos relacionados ao lidar com a subjetividade das pessoas. Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

### ➤ **Experiência/vivencia**

... a questão baseada na própria experiência, percebendo que é impossível você exigir desses profissionais, sejam quais forem os profissionais, o mesmo nível de interesse, a mesma percepção do quanto aquilo é importante para ele, no contexto que ele está inserido (G2 I 613-615)

...Talvez pela experiência de vida dele, de outras empresas...eu acho que pela essa experiência dele, ele soube conduzir excelentemente....(ME G2 I 263-267)

... você participar mais dos problemas e resolver mais, você passa por mais situações, passando por mais situações você cresce, você cria uma base de conhecimento interna ... Você amadurece na tomada de decisão. (G3 I 236-239)

...e que eu só tinha certeza que aquilo funcionava porque eu participei de um outro projeto que era assim. (G3 I 590-591)

...isso veio ao longo da experiência, assim, eu fui errando com as pessoas, errando, fazendo besteira, falando o que eles não queriam ouvir, e eu fui tentando ver que o retorno delas não era aquele que esperava.. (G3 I 676-677)

...eu trouxe uma experiência que eu considero teoricamente negativa, mas foi um erro que eu soube contornar para uma nova chance de conseguir resolver e acertar. (G3 I 725-726)

... é a experiência, é passar por situações, errar ou não, mas passar pelas situações e ir guardando um banco de ... um histórico, um banco de dados histórico pra você ir aprendendo. (G4 I 127-128)

...a experiência para quem sabe aproveitar traz um... ele traz tranquilidade, ele traz facilidades pra resolver os conflitos, os problemas.. (G4 I 219-220)

No dia-a-dia, passando por uma situação e não deixando ele se repetir. (G4 I 322-323)

### ➤ **Situada/coletiva**

... uma forma de doutrinar, vamos colocar assim, cada um dos profissionais, muito mais voltando, não para o curso técnico, mais para um apelo comportamental de cada um, fazíamos palestras, sim, fazíamos reuniões, sim... (GP 1, I 298-300)

Então eu aprendi muito com eles [equipe] isso daí, de você abrir mão, inclusive de interesses pessoais, abrir mão de uma série de coisas por... em função de um todo. (GP 1, I 500-503)

Ele me ensinou bastante esse tipo de coisa, por isso eu acho que hj eu tenho uma certa facilidade no relacionamento. Eu aplico bastante essas técnicas que eu aprendi com ele. Porque são claras pra gente, pq agente conversa antes, conversa durante e conversa depois, então, é claro pra gente quando ele aplica uma técnica dessa de convencimento até uma técnica... (MEG1, I 530-534)

Eu não tinha experiência nenhuma na área de Telecom, eu aprendi muita coisa nessa área, nesse período...O aprendizado foi natural, não foi por conflito, .. Não tem como criar conflito com o G1. (MEG1, I. 382-391)

...o G1 tinha um bom relacionamento com as pessoas ... mexeu os pausinhos lá e isso foi uma escola legal, principalmente pra mim, porque era o mais novo dos três, e eu vi como vc pode resolver isso usando a própria a pressão do cliente, ... usamos essa pressão do cliente para poder reverter essa pressão do cliente no caminho contrario. Isso foi uma estratégia legal. (MEG1, I. 417-421)

Do ponto de vista da equipe eu acho que houve uma melhoria, no que diz respeito assim... a performance enquanto grupo e a performance individual. (G2 l 493-494)

..eu acho que a equipe que trabalhou comigo também aprendeu.. (G3 l 484)

...durante todo o processo houve um amadurecimento grande do Projeto, das equipes em si e dos Gestores. Acho que todo mundo ali cresceu um pouco. (MEG3 l 195-196)

...ele aprendendo junto também. Eu acho que o tempo todo a gente cresceu bastante juntos, ele cresceu também... (MEG3 l 364-365)

Aprender a gente aprende toda hora, a experiência das pessoas, elas fazem você se... ser melhor, ou às vezes até alguma coisa atrapalha, mas o ser humano em si – eu gosto muito de lidar com pessoas... (ME G2 l 413-415)

..uma parte importante do conhecimento que é necessário no dia-a-dia eu adquiri fora da academia...isso sem dúvida é.... troca de experiência com outras pessoas (G2 l 257-259)

...eu acho que aprendi a perceber melhor... a vida social das pessoas em convívio comigo. (G3 l 99-100; )Eu acho que o meu convívio com as pessoas melhorou demais, ... hoje em dia eu consigo entender mais as pessoas. (G3 l 94-95)

...você vai aprendendo no dia-a-dia... Eu converso com as pessoas como é... Você vai aprendendo... como passar para as pessoas a atividade, o trabalho dela, o objetivo.. (G3 l 668-669)

Observando as situações você erra menos ao se colocar, ao botar uma ideia no momento certo. ...eu passar almoçar com as pessoas que estavam comigo eu passei a ser mais solução do que problema. Eu só consegui fazer isso observando... eu consegui perceber que o problema do cara não era aquilo que eu estava tentando entregar.. (G3 l 691-696)

Eu sempre gostei muito de falar, ... conversar, bater papo. Isso não quer dizer que você entenda as pessoas, mas eu aprendi muito a ... perceber, tentar entender. (G3 l 674-675)

### ➤ **Aprendizagem Vicária**

[capacidade de formar equipe] Eu acho que vem muito de uma formação familiar... (GP1, l 53)

...têm coisas que você aprende na faculdade, têm coisas no colégio, têm coisas num monte de lugares, em cursos, mas têm coisas que, pô! Tem coisas que vêm lá duma base que é muito mais fundamental, então eu acho que os recursos que eu utilizei foi muito mais dessa base familiar, pode-se dizer isso, com certeza, obvio que eu tinha toda uma formação de treinamento emocional, preparatório pra liderança, não sei o que, tive, ..., mas, se eu não tivesse essa base familiar, eu acho que eu não teria chegado...onde cheguei. (GP 1, l 480-485)

Eu ouvi uma vez uma coisa do meu pai, ...que foi determinante para mim ... e a partir daí tudo que eu metia a mão eu procurei fazer dessa maneira. ... “meu filho, tudo que você quiser na vida você tem que querer muito. Não adianta você querer mais ou menos... Ou você quer muito ou você não quer”. (G2 l 356-358)

Eu trabalhei com muitos gestores que pensavam assim, então isso acabou por formar uma opinião baseada nisso, nessa experiência de gestores que tinham alta performance, mas não deixavam de lado o aspecto [das pessoas]... por isso não precisava do chicote, vamos dizer assim. (G2 l 669-671)

[capacidade de formar equipe] Eu acho que vem .. uma formação até lá do meu início na XPTO. Eu trabalhei numa época na XPTO que havia uma preocupação profissional muito grande com a formação do profissional...os gerentes eles tinham uma preocupação muito grande não só com a formação técnica do profissional como com a formação moral também. (GP1, l 53-158)

É... observando. Eu aprendi bastante, convivendo com alguns superiores meus, chefias que eu tive muito competentes, eu tive.. (GP1, l 320-321)

## ➤ **Aprendizagem Transformadora**

...eu tenho meus conceitos, eu tenho coisas pré-concebidas que vão fazer inclinar para um lado ou outro, mas eu não posso fazer isso porque eu tenho que intermediar. (G3 l 719-721)

Evolui muito, evolui, também, quer dizer, às equipes evoluíram muito porque aprenderam uma coisa né? Que as suas verdades não eram tão verdadeiras como eles pensaram que eram, que existiam pessoas que eles poderiam acreditar, independente dos seis credos, dos seus bairrismos, e mais o acreditar e confiar. Isso foi uma vitória muito grande pra todos nós, quando nos reunimos, pelo menos uma vez por ano, essas coisa todas sempre são repetidas (GP 1, l 407-411)

..um aprendizado nessa questão, nesse sentido de gerenciar um pouco a minha expectativa e a minha ansiedade para essas coisas aí do dia-a-dia dos resultados enfim, de entregar. (G2 l 489-491)

Com relação a formação acadêmica os entrevistados declararam que percebem a sua formação teórica como importante, mas insuficiente para lidar com as situações do dia a dia, principalmente as situações relacionadas com as pessoas. Eles afirmam que aprendem mesmo “colocando a mão na massa” no dia a dia, com as experiências e convivência com a pessoas. Entretanto, existe a percepção de que a formação acadêmica fornece uma base técnica e estruturação objetiva necessária para o desenvolvimento do trabalho e que pela natureza da atividade e dinâmica do mercado precisa-se de atualização constante e continuada. Além, disso os gestores declararam que buscam cursos de pós-graduação e certificações para suprir gaps em áreas de conhecimento entendidas como necessário para o exercício da função e atender as exigências do mercado como PMP.

..uma parte importante do conhecimento que é necessário no dia-a-dia eu adquirir fora da academia...isso sem dúvida é.... troca de experiência com outras pessoas (G2 l 257-259)

... faziam um treinamento para aprender, inclusive, a parte comportamental e como lidar com pessoas... Eu acho que isso tudo contribuiu com minha formação para é...agregar pessoas em equipe não em um bando de pessoas trabalhando com objetivos nem sempre comuns, né? (GP, l 63-68)

A formação acadêmica contribuiu com a cultura da ciência exata, né? Matemática e Física...a Pós em Análise de Sistema contribuiu para minha formação de análise... (MEG1, l, 246-248)

E, agora em Gerência de Projeto ... têm duas situações a nível acadêmico, um é acadêmico, outro é titularidade, que são indispensáveis, um por conta do mercado, outro por conta do conhecimento ... pós-graduação em gerente de projetos (MEG1, l. 256-259).. a titularidade que é o tal do PMI, infelizmente não te acrescenta nada, se você não tiver o conhecimento prévio, você.. mas o mercado exige.. (MEG1, l. 262-265)

...acho que o profissional nessa área de TI... tem que manter isso, tem que correr atrás, tem que ter esse espírito ...até pela natureza da nossa atividade as coisas mudam com uma velocidade muito grande: as técnicas, as metodologias, os modelos enfim, a forma como as coisas são orquestradas nessa relação com o cliente, essa coisa toda. (G2 l 262-265)

A minha formação eu procurei complementar, quer dizer, então eu fiz uma graduação ligada à área que eu atuo hoje – na área de TI – e a busca por uma especialização, no caso em gestão de projetos, é no sentido de buscar essa atualização, ... tentar suprir um pouco esse gap (G2 l 291-294)

...o importante desses cursos pra gente tomar essas decisões e até saber conduzir o trabalho, é a experiência mesmo que a gente vai obtendo, tanto conceitual quanto a pratica mesmo que você recebe nesses cursos. (ME G2 l 158-160)

..pra entender os problemas operacionais... O meu curso, a minha formação acadêmica serviu muito bem pra isso.. (G3 l 216-217)

...a minha formação de MBA ... serviu muito pra entender alguns aspectos políticos dentro da organização que eu não entendia antes. Então a questão do Marketing; a questão da liderança interna dos grupos dentro da empresa; a questão do cenário econômico do nosso país, o que influencia na tomada de decisão dentro de uma organização.. ..a tomada de decisão, tendo por base a situação econômica do momento... faltava a visão do por que de certas decisões.. (G3 l 218-223)

..a formação acadêmica em si é uma base, acho que é importante, mas a solução em si, dos problemas, acredito que é o dia-a-dia, a prática, é a experiência que você ganha no mercado mesmo. (MEG3 l 152-153)

Dos treinamentos que eu fiz, eu sempre tirei algumas coisas bastante importantes, mas relativamente ao todo parece pouco, o que acaba importando pra mim, mesmo, é a experiência.... (G4 l 125-126)

...não tem uma vida fácil não, trabalho muito e tenho que estar sempre me atualizando. Eu não poso dizer: não sei... (MEG4 l 38-39)

...depois eu entrei na Pós, porque eu queria fazer uma coisa assim, mais gerencial, menos técnica, porque a minha formação foi muito técnica.. (MEG4 l 95-96)

Além das competências desenvolvidas os entrevistados apontaram com base em sua experiência, competências requeridas ao exercício da função de gestor de equipes na consultoria de TI, quais sejam: Planejar com previsão para resolução de emergências, negociar e fazer acordos em distintos níveis, estabelecer parcerias estratégicas, tendo uma visão ampla do contexto.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

Competência	Trechos Entrevistas
Planejar com previsão para resolução de emergências	<p><i>..organizado, saber planejar bem, antever as coisas para poder planejar.. (G3 l 135)</i></p> <p><i>Eu acredito que... organização na parte de Gestão...você tendo as tuas tarefas, é... bem organizadas pela tua gestão, a tua produção acaba sendo mais organizada e melhor. (MEG3 l 79-81)</i></p> <p><i>...Porque se o gestor não antecipar isso para essa equipe, ele vai ter que fazer uma equipe a cada Projeto, e isso não vai ser viável, ele não vai conseguir reter essas pessoas, reter esses talentos (G2 l 450-453).....difícil manter as pessoas motivadas, eu acho que o gestor é um pouco provedor de desafios... A equipe fica meio que clamando por isso e você tem que estar ali entregando para ela esse desafio, vamos lá.. (G2 l 461-463)</i></p>
Negociar e fazer acordos em distintos níveis	<p><i>...a questão da capacidade de argumentação com as pessoas, foi importante.. (G2 l 637-638)</i></p> <p><i>A empresa não tem um modelo formal de trabalho homeoffice fora do ambiente de trabalho, mas como você lida com essa questão de você poder eventualmente flexibilizar enfim, já entendendo o cenário daquele profissional, entendendo que aquilo ali é um fator determinante para que ele possa performar (G2 l 456-459)</i></p> <p><i>..as pessoas conseguiram se motivar e não teve tanto impacto. Então foi negociação, a administração do conflito aí foi negociar, perdemos alguma coisa? Perdemos, mas ganhamos outras coisas (GP 1, l 157-164)</i></p>

Competência	Trechos Entrevistas
	<p><i>...porque pra eles [os superiores] o que interessa é o resultado, então, é muito mais um trabalho de convencimento a eles de que vale a pena continuarmos investindo, e, que o retorno é um retorno garantido. (GP 1, l 135-137)</i></p>
Estabelecer parcerias estratégicas	<p><i>é uma parceria que eu tenho com o cliente, que isso também vem do relacionamento de às vezes ele esperar um pouquinho pra eu começar um Projeto pra eu poder aproveitar alguém que está saindo de outro. (G4 l 193-194)</i></p> <p><i>...então tem um desafio aí também do gestor de TI no que diz respeito à Consultoria sob a ótica da empresa...que é investir nas pessoas certas; quer dizer, aquela pessoa que de fato vai proporcionar a colheita dos frutos ainda dentro daquela consultoria; quer dizer, eu não a formei para o mercado (G2 l 79-82)</i></p>
tendo uma visão ampla do contexto	<p><i>.. tem uma visão mais ampla – o gestor tem de uma forma geral, do cenário (G2 l 323-324)</i></p> <p><i>A função hoje do Gerente de Projetos, pelo menos na empresa em que eu trabalho, é muito abrangente, tá? Então hoje eu faço essa função, que vai da venda... Da identificação da oportunidade – a venda até a entrega final –, tendo que cuidar de margem, de tudo, de equipe, de tudo. (G4 l 16-18)</i></p>

Desse modo o campo revelou segundo as declarações dos gestores e reconhecidas pelos membros da equipe como legítimas que o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na consultoria de TI ocorre por meio de aprendizagem na ação (experiencial/vicária, situada/coletiva, transformadora) através de 3 categorias compostas por 13 subcategorias, quais sejam:

- **Interações na ação** que ocorrem formal e informalmente, presencial e remotamente e se configuram como conflituosas e recompensadoras.
- **Práticas sociais** Transformar relações Trocar conhecimento/experiência Formar entrante com sênior Adaptar ações cotidianas em função das interações
- **Competências Intersubjetivas** Perceber o valor das pessoas, Orientar o profissional considerando o lado pessoal, Gerir a subjetividade, incluindo a sua Saber ouvir e acreditar nas pessoas, Ter paciência, controle emocional e flexibilidade nas relações, Obter confiança, comprometimento e engajamento coletivo pela reciprocidade

Os resultados obtidos no campo conjugados com a análise teoria-campo realizada no capítulo 6 - Discussão do Campo à luz da fundamentação teórica que segue permitiu chegar as conclusões do estudo descritas no capítulo 7.

## **5. DISCUSSÃO DO CAMPO A LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo discute-se o que os gestores e membros de suas equipes revelaram no campo, com base nos estudos da fundamentação teórica.

O campo revelou que o trabalho na consultoria de TI é constituído de interações conflituosas e recompensadoras que oportunizam o aprendizado desses profissionais, principalmente no que concerne ao saber lidar com as pessoas no dia a dia, indo ao encontro do estudo de Hischle e Mattos (2005), pelo qual pôde-se concluir que as situações conflituosas, bem como as situações positivas ou agradáveis e a própria prática e ação consultiva – que abarca a relação entre consultor-cliente – se revelaram propiciadoras da aprendizagem do consultor.

Essas interações ocorrem no cotidiano com distintos atores, de diferentes culturas e com distintas expectativas (clientes, concorrentes, equipes com diferentes perfis profissionais), o que exige um esforço de interação social. Tal como afirmado por Alvesson (2001), é preciso nas OICs administrar as interações e entender o trabalho de maneira em sua dimensão social, o que demanda cuidar e manter laços sociais com distintos atores como parceiros e clientes.

Dessas interações emergem práticas sociais que: transformam as relações e percepções – que esses atores desenvolvem no cotidiano – e, a troca de conhecimento e experiência entre os membros a fim de compartilhar problemas e soluções o que sugere a existência ainda que não explícita porém informal de uma comunidade de prática tal como; na formação do entrante com o veterano e a adaptação das ações deles ao contexto que conseguem perceber. Assim, os entrevistados se referem as práticas socialmente construídas conforme descrito por Gherardi, Nicolini e Odella (1998), em que a interação e participação das pessoas gera conhecimento que é construído numa “via de mão dupla”, com negociação de significados, ações e situações, resultando em atividades que são repetidas e aceitas por todos (legítima participação periférica). As práticas socialmente construídas geram protocolos de trabalho, tais como: (a) o novato que aprende na prática com os mais experientes (sugerindo um currículo situado, mesmo que ainda incipiente); (b) A troca de conhecimento/experiência que ocorre pelo diálogo entre pares (comunidade de prática); (c) pelo convívio social, construindo e promulgando as práticas realizadas em grupo, que consideram o contexto (situado) no qual as pessoas encontram-se inseridas.

No contexto dos consultores de TI tem-se que a construção das práticas abarca questões técnicas relacionadas às ferramentas, metodologias e também questões relacionadas à subjetividade das pessoas e as interações que são necessárias ao desenvolvimento e à prestação do serviço ao cliente. A dualidade da tecnologia apontada por Orlikowski (2008) destaca que a tecnologia é resultado da ação humana, constituída e reconstituída pelas pessoas na prática.

Os entrevistados manifestaram ter essa consciência da influência da importância das pessoas em seu trabalho, pois todos declararam que a questão técnica não é tão importante quanto os aspectos relacionados ao ser humano; indo ao encontro da percepção de Davel e Vergara (2009) sobre a mudança de foco nas organizações que privilegiava a objetividade, atrelada ao “ter” por exemplo na habilidade de negociar, passando a valorizar a subjetividade, atrelada ao “ser” voltado para a socialização.

Os gestores foram para além de somente entender a importância das pessoas e declararam ter desenvolvido competências relacionadas à intersubjetividade das pessoas no cotidiano. Essas competências estão relacionadas às competências e sensibilidades gerenciais

sugeridas por Davel e Vergara (2009) para realizar uma gestão de pessoas orientada pela subjetividade, o que significa compreender que as pessoas estão em ação e em permanente interação, cada uma com sua própria subjetividade que abarca emoções, pressupostos e crenças expressas por palavras e comportamentos não verbais.

O saber ouvir é uma das competências apontadas por todos os gestores e reconhecidas pelos seus membros como de maior relevância para se obter o comprometimento das pessoas. De fato, dos aspectos subjetivos que apareceram na pesquisa de Alvesson e Sveningsson (2003) – realizada com gerentes de uma OIC – percebeu-se que atitudes triviais, como ouvir e participar de conversas informais, fazem com que as pessoas se sintam mais respeitadas e incluídas no trabalho em equipe.

Aliás, vale ressaltar que a diferença entre o conceito de grupo e equipe é bastante claro para todos os entrevistados, que definiram equipe como um grupo que interage, coopera entre si e tem um objetivo comum. Tal como para Moscovici (2002), as equipes têm compreensão de seus objetivos e uma postura de compartilhar os esforços para atingi-los.

Nesse contexto, um dos fatores que surgiram como centrais no engajamento coletivo das pessoas é a confiança do gestor nas pessoas e do grupo no gestor. O que vai ao encontro da afirmação de Moscovici (2002) e Silva (2009). Para a autora a confiança é um fator relevante na constituição de uma equipe, e para Silva (2009) constitui-se em um capital social dos agentes em construção de relações entre equipes de trabalho.

A partir das declarações dos entrevistados é possível identificar que a construção dessa relação de confiança parte do gestor e encontra “eco” na equipe que se mostra comprometida e engajada, numa relação recíproca. De fato, para Silva (2009), o gestor é o produtor, difusor e transformador de um contexto social, das relações entre os agentes e sua capacidade de interação, exercendo papel determinante na formação e retenção dos profissionais.

Entretanto, as declarações dos gestores revelam que o desenvolvimento dessas sensibilidade e competências, relativas à subjetividade das pessoas, não ocorre “da noite para o dia” e nem pela formação acadêmica. É um processo contínuo de aprendizagem que acontece a partir da interação com as pessoas no âmbito profissional e pessoal. Para Antonello (2005) isso se configura como um processo social situado num contexto organizacional e social, quer em ambientes formais ou informais, nos quais os indivíduos estão inseridos dando lugar ao surgimento do gerente emergente (*emergent manager*) descrito por Watson (2001), pelo qual entende-se a aprendizagem do gestor como um processo contínuo e continuado que tem início antes de se tornar gestor, enraizado em experiências de gestão advindas de experiências a partir de interações na vida pessoal e que são aplicadas para a vida profissional.

De fato, os gestores declararam aprender por meio das experiências anteriores e por meio da prática social que ocorre pela interação das pessoas no cotidiano em ambientes formais (reuniões) e informais (almoços). Para Silva (2009), a aprendizagem baseia-se no contexto da ação e envolve experiências vivenciadas no trabalho e na vida pessoal, da experiência vivida e mediada pela reflexão.

No que tange o aprendizado pelas experiências anteriores, os gestores destacam que aprenderam fazendo, errando, acertando e fazendo novamente, tanto no aspecto técnico quanto no humano. Nesse sentido, o modelo experiencial de Kolb (1976) que trabalha com a ação via experimentação e reflexão, explica que as pessoas ganham experiência ao fazer, refletem, criam conceitos e decidem quando utilizar novamente para resolver as situações-problema apresentadas no cotidiano de trabalho.

Entretanto, percebeu-se que as declarações sobre o aprendizado que estavam vinculadas ao cotidiano e ocorreu por meio das interações para cumprir as atividades, por

meio de conversas com pares e equipes e, recorrendo a pessoas consideradas referências para ajudar a solucionar problemas e situações específicas. Nesse sentido, tal como Gherardi, Nicolini e Odella (1998), numa visão construtivista, pode considerar-se a aprendizagem dos gestores examinados como situada e o processo de participação e interação com as pessoas como propiciadoras da formação de uma comunidade de prática, com legítima participação periférica reconhecida pelos membros das equipes desses gestores e, um currículo situado construído numa “via de mão dupla”.

Além disso, os gestores declararam partilhar com membros de suas equipes conhecimentos adquiridos ao longo da sua trajetória, o que aponta para um comportamento de gerente-aprendiz definido por Antonacopoulou (2001) como aquele que despolitiza a aprendizagem para si próprio e para aqueles ao seu redor, criando assim um ambiente propício para o aprendizado coletivo. De fato, isso parece ocorrer, visto a percepção de que existe um aprendizado de “mão dupla” entre gestor e equipe.

Outra forma de aprendizagem que surgiu nos relatos foi derivada de exemplos de pessoas consideradas pelos gestores como referências tanto no âmbito familiar, quanto no profissional. Nessa linha, tem-se a aprendizagem vicária apresentada por Godoi e Freitas (2008) onde a aprendizagem ocorre via da observação e decisão de copiar ações, comportamentos e atitudes de outras pessoas, que o gestor julgava como adequados considerando suas consequências.

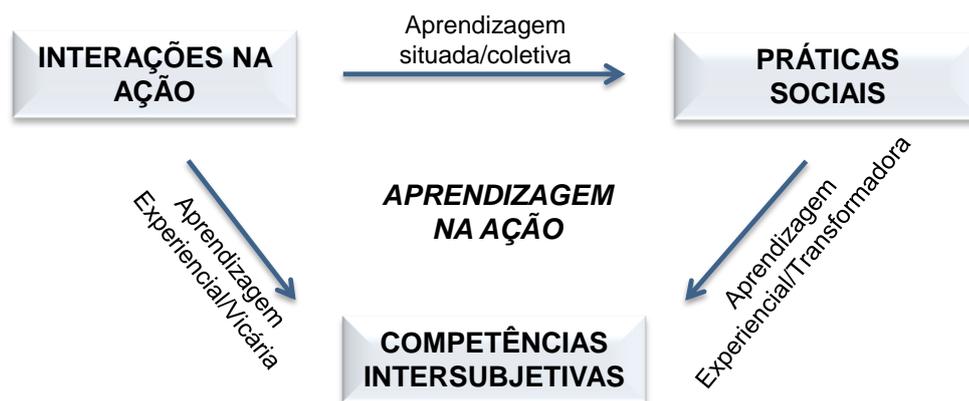
Os gestores declaram também que o aprendizado, derivado de reflexão individual e coletiva, provocou mudanças de pressupostos relacionados ao lidar com a subjetividade das pessoas. Pode-se relacionar essa situação à aprendizagem transformadora de Mezirow (1981), ou seja, construída através das experiências de vida, nas quais a transformação se dá pela prática de reflexão crítica sobre as premissas, o que significa pensar sobre os seus pressupostos admitindo que foram socialmente construídos para determinar se as crenças e valores ainda permanecem válidos.

Com relação à formação acadêmica, a percepção dos profissionais é de que a mesma fornece uma base técnica e de raciocínio estruturado, mas que não prepara para o dia a dia, para estar preparado a lidar com as múltiplas interações e com distintos perfis. Nesse sentido, Gherardi, Nicolini e Odella (1998), ainda que reconheçam a importância da educação formal, declaram que essa apresenta limitações por ser explícita na transferência de conhecimento e que o processo de aprender está vinculado ao conhecimento tácito, que resulta das interações e está passível do julgamento pessoal de quem está vivendo.

Além do processo de aprendizagem, que figura como central no desenvolvimento de competências dos gestores entrevistados, algumas competências foram evidenciadas pelo gestor e legitimadas pelo membro de sua equipe como sendo requeridas, tais como: planejamento, resolução de emergências, negociação, fazer política, gestão de mudanças, coletar e disseminar informações. Tais competências estão relacionadas aos papéis da gestão, que Mintzberg (2010) sugere estarem atreladas ao plano da ação. Por fim, de acordo com o resultado de campo e sua discussão com os autores, pode-se deduzir conclusões iniciando pela resposta a questão de pesquisa conforme segue.

## 6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA CONTINUAR O ESTUDO

De acordo com o resultado de campo e a discussão do mesmo à luz do referencial teórico configura-se e representa-se na figura 15, a resposta para a questão de pesquisa, qual seja: **Como os gestores de equipes de consultores de TI desenvolveram suas competências gerenciais na prática?**



**Figura 15.** Desenvolvimento de competências gerenciais na prática  
Fonte: Elaboração nossa com base nos resultados de campo e na fundamentação teórica.

Segundo os gestores e membros de suas equipes, o desenvolvimento de competências gerenciais ocorre por meio de construção de interações na ação que surgem no cotidiano no âmbito profissional e pessoal, presencial e remotamente. Essas interações - conflituosas e recompensadoras - são transformada por meio de aprendizagem situada e coletiva em práticas sociais que abrangem transformação nas relações, tais como na troca de experiência e conhecimento, na formação de entrantes com juniores e adaptações nas ações cotidianas em função das interações. A partir das interações e das práticas, esses gestores desenvolveram competências intersubjetivas por meio de aprendizagem experiencial, vicária e transformadora. Essas competências estão relacionadas aos pensamentos, condutas, emoções e ações envolvidas nas interações e nas práticas que tem reconhecimento mútuo, como: perceber o valor das pessoas, orientar o profissional considerando o lado pessoal, gerir a subjetividade envolvida incluindo a sua, saber ouvir e acreditar nas pessoas, ter paciência, controle emocional e flexibilidade nas relações, estabelecer relação de confiança e comprometimento obtendo o engajamento coletivo pela reciprocidade.

Percebeu-se a aprendizagem na ação como condição que propiciou uma aprendizagem transformadora e transversal ao processo de desenvolvimento de competências desses gestores no qual a interação o desencadeia e o retroalimenta.

As interações ocorreram de diferentes maneiras, presencial ou remotamente, às vezes presencialmente, interagindo remotamente por meio de recursos tecnológicos. Isso revela que, no caso dos consultores, não existem fronteiras ou limitações físicas de *layout* para que o trabalho seja realizado, pois o mesmo é desenvolvido mesmo sem estarem juntos gestor-membros da equipe fisicamente, talvez porque o conhecimento e a interação foram chave para a construção social do m trabalho.

A partir das interações os consultores se relacionam, pensam e aprendem juntos, criando práticas que são aceitas e legitimadas por toda a equipe. Entretanto, essas interações não eram automáticas, elas foram construídas a partir de um esforço do gestor que englobava seu saber lidar com as pessoas, se relacionar e se permitir vivenciar e compartilhar com o outro. Nesse processo, o aspecto técnico/metodológico se torna secundário em benefício dos aspectos humanos, porém tanto gestores quanto equipe advêm de uma formação racionalista, técnica em TI

Essa dualidade gerava um “choque” de realidade na prática, em que esses profissionais (gestores e membros de suas equipes) passavam a entender, com o tempo e interagindo com as pessoas, que lidar com a subjetividade das pessoas é mais importante que a questão técnica.

Esse entendimento passava por admitir que existam dimensões além das tecnológicas, quantificáveis e racionais, repassadas na formação acadêmica, e reconhecer que a interação é da natureza do trabalho do consultor, que é socialmente construído, integrando-se à intersubjetividade das ações intra e interorganizacionais sem se dissociar do fato de ter que aprender novas tecnologias constantemente.

A intersubjetividade alcançada pelo gestor se revelava nas transformações das relações, que inicialmente eram instrumentais/mecânicas, na formação de grupos de trabalho compostos por perfis técnicos para atender a determinado projeto e que, a partir das interações, passavam para uma relação qualitativa pela formação de equipes, na qual cada pessoa passava a enxergar o contexto e os outros de maneira diferente, incluindo a si mesmas. Esse “enxergar” contempla entender que cada pessoa tem suas emoções, pressupostos, crenças, vida pessoal e não apenas como recursos do projeto.

Na equipe, os profissionais desenvolveram a percepção de que todos estão na mesma direção e que a comparação entre eles se faz no resultado alcançado por todos e não isoladamente no processo, atividade ou cargo. Assim, fomentava-se a cooperação e não a competição. Em função disso, as hierarquias não eram necessariamente seguidas, todos participaram e perceberam a importância de todos, se aglutinaram, se complementaram e adaptaram para trabalhar de acordo com o que cada membro tinha de melhor para alcançar os resultados, vistos como sendo uma conquista de todos.

No entanto, para atingir esse nível de entendimento e o *status* de equipe, a “peça-chave”, era o gestor. O gestor se adaptava e interpretava o contexto permanentemente, fomentando o engajamento de cada um de seus membros, com uma comunicação transparente e objetiva, servindo de exemplo para a equipe, demonstrando comprometimento e respeito, ouvindo ativamente, acreditando e confiando nas pessoas, ou seja, orientado pelo princípio da reciprocidade.

Transformar do grupo em equipe ocorreu através das múltiplas interações e que marcam a trilha de aprendizagem e desenvolvimento de competências desses profissionais. As competências voltadas para a intersubjetividade foram alcançadas, num trabalho que é socialmente construído, tendo como matéria prima a interação, o que levou esses gestores a desenvolver sensibilidade sobre a subjetividade. Para tal, ampliava sua consciência de que em sua ação o gestor admitia que podia estar enganado em relação ao outro, reconhecia que precisa trabalhar em parceria e se distanciava das situações para ter mais clareza e minimizar os conflitos.

Assim, conclui-se que estabelecer a intersubjetividade é central nesse processo de desenvolvimento de competências mais do que apenas *expertise* tecnológica. O conhecimento desses gestores não veio somente de uma bagagem formal, ou seja, não estava somente associado ao conhecimento da forma acadêmica. As interações (profissionais e pessoais) com

distintos atores foram o laboratório de conhecimento desses gestores, no qual eles criavam seu conhecimento tanto tácito quanto explícito pelas experiências vividas. Assim, esse conhecimento construído pelo gestor através das interações com pessoas de diferentes pontos de vista, incluía sua própria percepção do aprendizado, pois, admitia que dentre os membros da equipe entendeu-se que tinham aprendido com o gestor, mas nem todos perceberam o aprendizado que o gestor tinha alcançado com a equipe. Já os gestores reconheceram que sua aprendizagem ocorrera em mão dupla com sua equipe.

Tem-se então que o aprendizado do gestor e de sua equipe é derivado de um conhecimento socialmente construído e despolitizado que ocorreu através das múltiplas relações e significados atribuídos às situações vividas com o gestor em um contexto social que engloba diferentes atores com interesses distintos que precisavam ser atendidos.

Nesse contexto, os gestores desenvolveram competências numa perspectiva relacional e processual a partir das interações e aprendizado derivado das experiências cotidianas. A maioria dos gestores procurou sua formação gerencial em cursos de pós-graduação com a intenção de adquirir conhecimentos sobre aspectos humanos da gestão não apenas aspectos técnicos, pois perceberam a necessidade de desenvolver habilidades humanas e gerenciais. Entretanto, os gestores examinados afirmaram ter aprendido a ser gestores no cotidiano, convivendo com as pessoas, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Além das competências intersubjetivas desenvolvidas pelos gestores, quatro competências foram apontadas como requeridas ao exercício da função na consultoria de TI. Tais competências estão ligadas a ação e relacionadas a tomada de decisão gerencial tais como: planejar com previsão para resolução de emergências, ter uma visão ampla do contexto, negociar e fazer acordos em distintos níveis, estabelecer parcerias estratégicas.

O processo de desenvolvimento de competências intersubjetivas descritas anteriormente, em conjunto com as competências requeridas apresentadas no quadro 5, sugerem que os gestores de equipes de consultores de TI precisam desenvolver uma capacidade analítica das questões do dia a dia para desempenhar múltiplos papéis. Assim, ao assumir a gestão, eles perceberam a necessidade de desenvolver suas competências gerenciais e buscaram formação em cursos de pós-graduação em gestão a fim de suprir os *gaps* por eles mesmos identificados ao refletirem sobre as ações por eles tomadas.

Entretanto, conclui-se que esses cursos não atenderam, principalmente, os *gaps* relacionados aos aspectos humanos, sendo estes o “calcanhar de Aquiles” desses gestores, o que os levava a desenvolvê-los de maneira desestruturada na prática cotidiana.

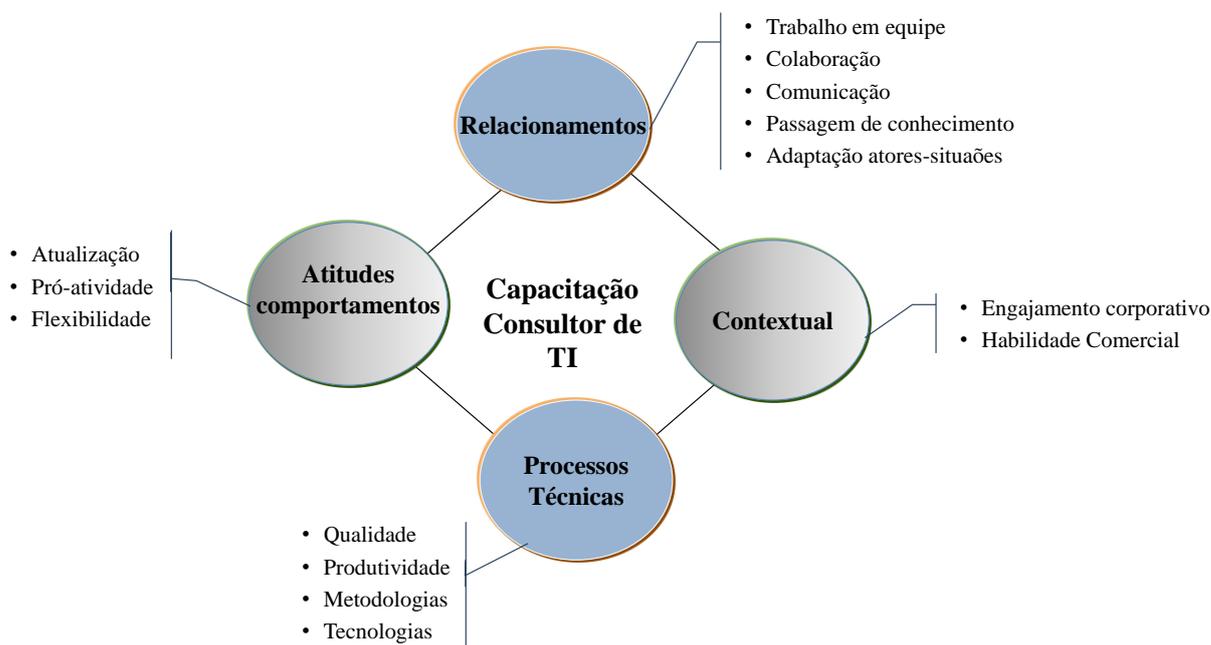
Diante disso, é possível fazer recomendações que seguem para o aprendizado e desenvolvimento gerencial nas consultorias de TI.

## 6.1 Recomendações

No intuito de ativar processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais em consultorias de TI, recomenda-se primeiramente que as consultorias fomentem a criação de redes de relacionamentos estimuladoras de partilha/troca de experiências, soluções e conhecimentos por meio de encontros presenciais e remotos com o apoio de ferramentas de colaboração. Os profissionais de consultoria de TI já têm a prática de interagir constantemente, entretanto de uma forma desestruturada e, em muitos casos, na “informalidade”, pois algumas empresas-cliente proíbem a utilização de recursos tecnológicos considerados facilitadores para a ativação de interação entre os profissionais, mesmo entre profissionais de consultorias distintas.

Recomenda-se o incentivo à cooperação mais que à competição, estimulando mais assim o surgimento de comunidades de prática entre os gestores, que compartilhem as práticas e promovam as parcerias com foco na aprendizagem na ação.

Além da criação de uma comunidade de prática entre os gestores e suas equipes, recomenda-se a elaboração de programas de capacitação, com propostas de cursos e oficinas nos moldes *on the job*, voltados para o desenvolvimento do consultor de TI, considerando quatro subsistemas conforme ilustra a figura 14.



**Figura 16.** Subsistemas para capacitação do consultor de TI

Fonte: Elaboração nossa com base nos resultados de campo.

Cada subsistema é composto por elementos que devem ser trabalhados coletivamente a fim de atingir seus objetivos, quais sejam:

✓ **Contextual:** contribuir para o entendimento de cada profissional sobre os valores da empresa e o papel a ser desempenhado por cada um em prol do desenvolvimento da consultoria. Nesse subsistema o foco encontra-se elementos: Engajamento Corporativo e Habilidade Comercial.

✓ **Atitudes/Comportamentos:** Fomentar atitudes e comportamentos do consultor que impactam no dia a dia dos projetos, como a sua atualização constante, proatividade, flexibilidade, capacidade de negociação e de trabalhar sob pressão.

✓ **Relacionamentos:** Trabalhar os aspectos relacionados às distintas interações e suas consequências para a prestação do serviço do consultor de TI, preparando-o para o trabalho em equipe, para a colaboração, a comunicação, a compartilhamento de conhecimento e a adaptação ao cliente/projeto.

✓ **Processos/Técnicas:** Capacitar o profissional nos processos, metodologias de trabalho e tecnologias .

Devem-se combinar os subsistemas mencionados na capacitação *on the job* com a aplicação de *cases* reais extraídos do cotidiano, que envolvam situações conflituosas e de aprendizagem vividas por gestores e equipes. Assim, acredita-se que pode-se evitar o “choque”, tanto de gestores quanto de consultores, pois os mesmos estarão mais preparados para “enfrentar” as situações do cotidiano e as distintas interações existentes nos diversos níveis do projeto. Além disso, durante o treinamento, acredita-se que será possível identificar os “potenciais” líderes e técnicos a serem trabalhados durante os projetos, evitando assim o erro de alocação de profissionais com perfis inadequados em determinadas funções.

Nesse sentido, recomenda-se que o plano de capacitação esteja alinhado ao plano de desenvolvimento dos profissionais considerando cada perfil (técnicos e não técnicos) e o contexto de atuação do consultor, ou seja, para cada função deve-se trabalhar com maior ênfase em determinadas dimensões.

Ainda relacionado à capacitação, revelou-se em todos os relatos (de gestores e membros de equipe) que a formação acadêmica fornece uma base técnica e de raciocínio lógico que ajuda, mas não prepara para o dia a dia. Essa não preparação está relacionada à construção social de interações e à intersubjetividade inerentes à profissão.

Assim, recomenda-se, especificamente para a formação do profissional de TI a oferta de aprendizagem coletiva a fim de adaptá-lo as interações sociais presentes nas práticas de trabalho, o que significa pensar fora da racionalidade técnica peculiar à formação no setor de TI. O “treinamento e desenvolvimento de equipes de TI” com foco na aprendizagem coletiva e na realidade do seu cotidiano, revelou ser constituído de interações e de práticas socialmente construídas, o que significa necessariamente lidar com a subjetividade das pessoas e entre as pessoas.

Para a formação gerencial, recomenda-se ofertar também aprendizagem experiencial que desenvolva competências intersubjetivas com as quais futuros gestores possam interagir associando suas ações com as respectivas emoções subjacentes a sua atuação. O objetivo aqui é preparar o gestor para lidar com a intersubjetividade das pessoas e questões contemporâneas, como os problemas de relacionamento com os profissionais da chamada geração Y ou digital, na qual percebe-se a necessidade de uma gestão mais flexível. Essa gestão deve ter um foco maior nas tarefas e menor ênfase em horários e regras, considerando, por exemplo, o trabalho na modalidade *home office* e a criação de espaços para interação social presencial e remota, como festas de confraternização e salas de jogos virtuais.

Por fim, no âmbito do projeto, visto que a interação entre os distintos atores (consultoria, equipe de TI, cliente, área usuária, concorrentes, parceiros) e o conhecimento das

peçoas são os elementos propulsores dos serviços prestados pelos consultores de TI, recomenda-se a implantação de uma equipe responsável pela gestão de mudanças que promovam a integração e a parceria entre as equipes e a gestão do conhecimento desde o início do projeto.

A equipe de gestão da mudança deve trabalhar em conjunto com o gestor e o RH a fim de fomentar o comprometimento por parte dos envolvidos, atuando em cinco pilares, quais sejam: mudança da cultura organizacional; comunicação; desenvolvimento da equipe de projeto, educação e treinamento; e gestão do conhecimento.

A seguir apresentam-se sugestões de pesquisas futuras a fim de aprofundar na temática em questão.

## **6.2 Sugestões para continuar o estudo**

O presente estudo investigou como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na consultoria de TI sob a ótica de gestores e membros de suas equipes, revelando processos de aprender competências intersubjetivas e processos de aprendizagem transformadora dos mesmos que merecem ser estendidos em pesquisa com maior número de gestores e equipes no setor de consultoria de TI.

Assim, sugere-se a realização de uma pesquisa que inclua a perspectiva do cliente a fim de ampliar o estudo considerando a visão coletiva da tríade: equipe-gestor-cliente.

Uma questão relevante que surgiu na pesquisa foi quanto à formação acadêmica. Todos os entrevistados acreditam que a formação acadêmica é importante, entretanto são unânimes em afirmar que ela não prepara para o dia a dia. Então, realizar uma pesquisa a fim de investigar como a formação acadêmica contribui efetivamente para a preparação do profissional que atua em TI parece oportuno.

Sugere-se complementar com um estudo quantitativo fundamentando-se nos dados obtidos na presente pesquisa qualitativa .

Utilizar outros métodos de coleta de dados, como a observação participante e grupos focal permitiria aprofundar os resultados alcançados, bem como outra estratégia de pesquisa, como estudo de caso único (com foco em uma empresa) e, por meio de pesquisa ação, realizar intervenção que permita implementar as recomendações sugeridas.

Desenvolver um estudo comparativo entre o desempenho de equipes de gestores que revelem competências intersubjetivas e gestores que não apresentam tais competências. Tal estudo, parece oportuno para um setor como o de consultoria de TI altamente dependente dos resultados produzidos pelas equipes que compartilham seu aprendizado nos projetos que juntos realizam.

Sugere-se também uma pesquisa com gestores de equipes virtuais a fim de compreender como ocorre o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências dessas equipes e de seus gestores sem mediação presencial.

Parece pertinente um estudo para investigar a relação e influência da família no processo de desenvolvimento de competências de gestores “emergentes” apontado por Watson que conseguem o comprometimento e confiança dos profissionais e formam equipes.

Por fim, relata-se que para a profissional-pesquisadora, que atua desde 1997 no setor de consultorias de TI na gestão de equipes de consultores este estudo propiciou ampliar seu

conhecimento conceitual sobre o setor e suas peculiaridades, especialmente com relação à gestão de pessoas, às competências gerenciais necessárias e principalmente ao processo de desenvolvimento de competências através da aprendizagem na ação. Como pesquisadora, o exercício de reflexão e autocritica constante sobre os meus pressupostos e crenças acerca da profissão que prática, proporcionou maior compreensão sobre a “tribo” a qual pertence e, conseqüentemente, uma maior conscientização sobre o papel de uma gestora de equipes nesse setor.

## APÊNDICE I – FASE EXPLORATÓRIA

### Análise depoimento do Gestor

Me relate sua experiência como gestor de equipes de consultores de TI.				
Revisão de Literatura (conceitual)	Dados Primários (extraído do relato) Organização	Exploração de material Interpretação	Sub-categoria (palavras-chave) Codificação	Pergunta roteiro
Competência gerencial	<i>Lado das relações humanas não só para o lado do atendimento técnico Nunca fui um profissional técnico ... e posso dizer que tive sucesso, muito mais por uma coisa chamada respeito capacidade de formação de equipe</i>	Considera o conhecimento Técnico baixo Valoriza a relação humana Considera a relação de respeito estabelecida com a equipe mais importante que o conhecimento técnico	Conhecimento Técnico baixo Capacidade de estabelecer relações de respeito com a equipe	Como foi a sua formação de gestor? Você considera que sua formação acadêmica contribuiu? Me fale sobre suas relações profissionais? Como são estabelecidas e mantidas? Como vc percebe essas relações com os times liderados por vc? Pq? A que vc atribui esse cenário? (destacando o que ele falar anteriormente)
	<i>empresa que valorizava muito a relação chefia...eeee..funcionário nessa indicação foi justamente o relacionamento. Não só relacionamento e penetração nos níveis de escalão superior, mas tb com todas as equipes</i>	Estabelece relacionamento em todos os níveis È reconhecido em função dessas relações	Relacionamento interpessoal construção de redes,	Me fale sobre suas relações profissionais? Como são estabelecidas e mantidas? Como vc percebe essas relações com os times liderados por vc? Pq? A que vc atribui esse cenário? (destacando o que ele falar anteriormente)
	<i>me associar a área de treinamento buscando aliviar as pressões em cima dos profissionais esse respeito, essa forma de conduzir .. começou a haver muita procura de profissionais querendo atuar nessas equipes aumentou muito o networking</i>	Busca alianças Estabelece relação de respeito com a equipe Constrói redes a partir dessa conduta	Pró-atividade Relação respeito com a equipe liderança	Como foi trabalhar com a equipe tal no projeto tal? Conte-me como era no inicio e como o grupo evoluiu. Que pontos você destacaria como gestor dessa equipe Quais características vc acredita ter sido fundamental na liderança dessa equipe? Como vc identifica esse perfil?
Aprendizagem em	<i>cada membro da equipe que estava sendo trabalhada ... vivenciava umas situações e com isso eu consegui uma integração entre as</i>	Treinamento com fatos do dia-dia foi capaz de integrar as equipes	Treinamento on the job (Aprendizagem vivencial) capacidade de fomentar a união do grupo	Que habilidades vc acredita ter desenvolvido na sua experiência como gestor? Me relate uma experiência marcante

Me relate sua experiência como gestor de equipes de consultores de TI.				
	<i>equipes</i>			com essa equipe. O que vc destacaria como lição aprendida dessa experiência? Quais características vc acredita ter sido fundamental na liderança de suas equipes?
Gestão de Equipe	<i>eram feitas seleções não so pelo lado técnico, como tb pelo lado comportamental, era feita todo um levantamento ético do profissional a escolha não era simplesmente politica, era uma escolha por merecimento e por preenchimento de requisitos. pressão ... desgaste muito grande nas equipes suportassem pressões pelo prazo, pelo volume de trabalho</i>	Na seleção dos membros da equipe considera o conhecimento técnico e comportamental do profissional. Capacidade de <i>delivery</i> com qualidade Suportar pressão por prazos e volume de trabalho	Perfil do profissional: técnico e comportamental <i>Delivery</i> com qualidade Saber lidar com a pressão do dia-dia	O que vc considera fundamental para que uma pessoa se torne, de fato, membro de sua equipe? Como vc identifica esse perfil?  Vc acredita que sua experiência ajudou a equipe a enfrentar os desafios do dia-dia?
	<i>consegui uma integração entre as equipes eram profissionais que tinham uma dedicação fora do normal comparados com profissionais de outras equipes profissionais que abriam mão de salário superior pela qualidade do ambiente Transformação do que costume dizer de um bando de profissionais trabalhando juntos em uma equipe focada numa única direção</i>	Fomentou a integração de equipes Conseguiu dedicação, comprometimento das equipes Qualidade do ambiente de trabalho tão ou mais importante que salario Colocou a equipe focada num objetivo único	Capacidade de: transformar grupo em equipe integrar equipes Obter comprometimento Gerar bom ambiente trabalho Clareza nas metas estabelecidas	Que pontos vc destacaria para a formação de uma equipe? Como foi trabalhar com a equipe tal no projeto tal? Conte-me como era no início e como o grupo evoluiu. Que características você destacaria como gestor dessa equipe Que habilidades vc acredita ter desenvolvido na sua experiência como gestor?
Consultoria	<i>Área muito critica de TI... que sofriram maior pressão da área de TI cumprimento de prazos, qualidade do serviço entregava o serviço performance. pioneirismo teve um custo muito grande as empresas precisam</i>	TI é considera uma área critica Sofre muita pressão por prazo, qualidade e performance Está sempre a frente, se atualizando tem um custo O conhecimento das pessoas é critico	Suportar pressão por Prazo, qualidade e performance Existe custo de se manter atualizado reconhecer o valor do conhecimento das pessoas obter	Conte-me sobre sua trajetória profissional? Quais foram as principais mudanças percebidas ao longo e como vc entende hoje? Que experiência profissional vc destacaria? Como é trabalhar

Me relate sua experiência como gestor de equipes de consultores de TI.				
	<i>entender, principalmente as empresas de consultorias em que o que eles tem a oferecer .. conhecimento esse conhecimento esta com as pessoas, se as pessoas não se sentirem valorizadas não conseguem...vestir a camisa</i>	para o negocio. A valorização das pessoas é fundamental	comprometimento das pessoas	como gestor na consultoria de TI? Como foi a construção de sua carreira como gestor na consultoria de TI? Na sua opinião qual foi o papel das equipes nessa formação? E das organizações?

## Análise depoimento Membro Equipe

Me relate como foi fazer parte do time liderado pelo gestor CD				
Revisão de Literatura (conceitual)	Dados Primários (extraído do relato) Organização	Exploração do material Interpretação	Sub-categoria (palavras-chave) Categorização	Pergunta roteiro
Competência gerencial	<i>Com aqueles anos de experiência tem sempre um direcionamento legal pra dar</i>	Conhecimento acumulado pela vivência ao longo dos anos. Orientação fornecida pelo gestor	Conhecimento temporal e vivencial.	*Vc acredita que a experiência desse gestor ajudou o grupo a enfrentar os problemas do dia-dia? De que maneira? *Me relate uma experiência marcante com essa equipe? *O gestor participou dessa situação. Como?
	<i>trata cada pessoa de uma maneira diferente envolvia a parte política e de relacionamento tato para falar com as pessoas, tem muitos contatos, conhece bastante gente grupo se transformou em uma equipe ligar as pessoas através da liderança usa essa motivação</i>	Relacionamento interpessoal, construção de <i>redes</i> , capacidade de distinguir perfis distintos e de trata-los de maneira “customizada”, exerce liderança e funciona como um elo para a equipe, capacidade de usar a motivação	Percepção do outro Capacidade de lidar com as pessoas/ Estimula a motivação através de desafios habilidades sociais (interpessoal, atua como elo, estabelece contatos) - Liderança.	*Na sua opinião, quais características são indispensáveis ao gestor? E ao gestor que atua em consultoria de TI? *Que desafios marcantes o gestor colocou ao longo desse projeto? *Como o gestor motivou a equipe a enfrentar esse desafio?
	<i>Serenidade; claro e calmo; Ética; muito correto;exemplar,tem sempre um direcionamento legal pra dar</i>	paciente para lidar com as pessoas, correção nas atitudes, disponibilidade para orientar	Características da personalidade: atributos pessoais e relacionais	*Quais características pessoais vc destacaria do gestor fulano de tal? *E Relacionais?
Aprendizagem	<i>me ensinou muito; trabalhar com CD foi muito bom no sentido de aprendizado, ensinou bastante na minha carreira, me treinando e me moldando</i>	Disponibilidade de ensinar e orientar estimula o aprendizagem no dia-dia	Realiza treinamento <i>on the job</i> (aprendizagem vivencial)	O que vc destacaria como lição aprendida dessa experiência? Como vc aprendeu a ser consultor de TI?
Gestão de Equipe	<i>Trabalhando num mesmo sentido todo mundo sabia onde chegar motivando</i>	Orienta a equipe Clareza nas metas Motiva a equipe	Liderança/ Estimula o trabalho conjunto Estabelece metas	Como foi trabalhar num grupo liderado pelo gestor fulano de tal? Conte-me como era no inicio e como evoluiu? Como ele conduziu o trabalho do grupo?
	<i>hoje eu não trabalho mais como CD pessoalmente, mas antes de tomar</i>	Desenvolve confiança dos profissionais	Desenvolve Confiança	Me fale suas relações profissionais? Pq vc acredita que elas são assim?

Me relate como foi fazer parte do time liderado pelo gestor CD				
	<i>algumas decisões da minha vida profissional eu ligo pro CD grupo se transformou em uma equipe ligar as pessoas através da liderança</i>	Consegue comprometimento da equipe	Obtém comprometimento	E sua relação com o gestor? O que na sua opinião distingue grupo de equipe? Como vc enxerga o papel do gestor na formação da equipe?
Consultoria	<i>empreitada muito grande ; prazo muito curto, precisar trabalhar demais cliente não enxergava agente como parceiro</i>	Grande volume de trabalho Prazos curtos Falta de reconhecimento cliente	Capacidade de trabalhar sobre pressão/ Capacidade de lidar com frustração	Como é trabalhar como consultor de TI? Qual é o papel do gestor nesse contexto?

## Análise Coletiva da Fase Exploratória

Análise coletiva da fase exploratória				
Dissertação	Pergunta Exploratória	EG	EME	EG + EME
A organização consultoria de TI		<p>TI é considerada uma área crítica</p> <p>Sofre muita pressão por prazo, qualidade e performance</p> <p>Está sempre a frente, se atualizando tem um custo</p> <p>O conhecimento das pessoas é crítico para o negócio.</p> <p>A valorização das pessoas é fundamental</p>	<p>Grande volume de trabalho</p> <p>Prazos curtos</p> <p>Falta de reconhecimento cliente</p>	<p>Suportar pressão por Prazo, qualidade e performance</p> <p>Custo de se manter atualizado</p> <p>Reconhecer o valor das pessoas</p> <p>Capacidade de trabalhar sobre pressão</p> <p>Capacidade de lidar com frustração</p>
O papel do gestor na formação e retenção de equipes	<p>Gestor: Me relate sua experiência como gestor de equipes de consultores de TI.</p> <p>Equipe: Me relate como foi fazer parte do time liderado pelo gestor CD</p>	<p>Fomentou a integração de equipes</p> <p>Conseguiu dedicação, comprometimento das equipes</p> <p>Qualidade do ambiente de trabalho tão ou mais importante que salário</p> <p>Colocou a equipe focada num objetivo único</p>	<p>Orienta a equipe</p> <p>Clareza nas metas</p> <p>Motiva a equipe</p> <p>Desenvolve confiança dos profissionais</p> <p>Consegue comprometimento da equipe</p>	<p>Capacidade de: transformar grupo em equipe</p> <p>integrar equipes</p> <p>Obter comprometimento</p> <p>Gerar bom ambiente trabalho</p> <p>Clareza nas metas estabelecidas</p> <p>Liderança</p> <p>Estimula o trabalho conjunto</p> <p>Estabelece metas</p> <p>Desenvolve Confiança</p> <p>Obtém comprometimento</p>
		<p>Na seleção dos membros da equipe considera o conhecimento técnico e comportamental do profissional.</p> <p>Capacidade de delivery com qualidade</p> <p>Suportar pressão por prazos e volume de trabalho</p>		<p>Perfil do profissional: técnico e comportamental</p> <p>Delivery com qualidade</p> <p>Saber lidar com a pressão do dia-dia</p>
O desenvolvimento do gestor: competências e aprendizagem		<p>Considera o conhecimento Técnico baixo</p> <p>Valoriza a relação humana</p> <p>Considera a relação de respeito estabelecida com a equipe mais importante que o conhecimento técnico</p> <p>capacidade de formar equipe</p>	<p>Conhecimento acumulado pela vivência ao longo dos anos.</p> <p>Orientação fornecida pelo gestor</p>	<p>Conhecimento temporal e vivencial.</p> <p>Orientação da equipe</p> <p>Conhecimento Técnico baixo</p> <p>Capacidade de formar equipe</p> <p>Capacidade de estabelecer relações de respeito com a equipe</p>

<b>Análise coletiva da fase exploratória</b>				
<b>Dissertação</b>	<b>Pergunta Exploratória</b>	<b>EG</b>	<b>EME</b>	<b>EG + EME</b>
		Estabelece relacionamento em todos os níveis È reconhecido em função dessas relações	Relacionamento interpessoal, construção de rede capacidade de distinguir perfis distintos e de tratá-los de maneira (customizada), exerce liderança e funciona como um elo para a equipe, capacidade de usar a motivação	Relacionamento interpessoal construção de rede liderança Elo da equipe Capacidade de usar a motivação capacidade de distinguir perfis distintos e de tratá-los de maneira (customizada),
		Busca alianças Estabelece relação de respeito com a equipe Constrói redes a partir dessa conduta	paciente para lidar com as pessoas, correção nas atitudes, disponibilidade para orientar	Características da personalidade: atributos pessoais e relacionais Relação de respeito com a equipe Pro-atividade
		Treinamento com fatos do dia-dia foi capaz de integrar as equipes	Disponibilidade de ensinar e orientar estimula o aprendizagem no dia-dia	Aprendizagem vivencial Capacidade de formar equipe

## APÊNDICE II – ENTREVISTA PILOTO

Destacou-se 91 trechos que foram transladados no quadro 8 e analisados a partir dos métodos descritos no item 3.4. A análise foi realizada a partir dos trechos correspondentes a cada pergunta contida no roteiro, de onde foram extraídas as ideias centrais contidas em cada trecho. Ao final respondeu-se a questão central a partir da leitura na vertical das colunas categorias e subcategorias apoiadas nas ideias centrais.

### Análise entrevista piloto – Gestor

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato Organização)	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
1	<p>Conte-me sobre sua trajetória profissional? Nessa trajetória o que vc destacaria (procurar que destaque pontos positivos e negativos. Se falar só de um tipo, perguntar pelo outro tipo)</p>	<p><i>área de apoio a sistemas de computação, bem com a área técnica nada de gestão de pessoas evidente...coordenação de serviços, coordenação de contrato, não tanto de pessoas, mais já um relacionamento grande com outras equipes...com a gerência da DBA, nós tivemos a gestão, nós tínhamos em torno de 85, chegamos a ter 85 pessoas nesse projeto..(GP,l.3-9)</i></p>	<p>Etapas da trajetória do gestor constituída passando pela área técnico, coordenação e gestão.</p>	<p>A trajetória profissional evolui num processo de passagem de nível: técnico, coordenação e gestão de contratos e pessoas.</p>	<p>Desenvolvimento profissional na consultoria de TI.</p>
		<p><i>nós montamos baseado, na experiência extraída da DBA e em tudo que a gente via de dificuldade, da empresa no trato, da empresa de consultoria, no trato com os consultores, no trato na condução desses colaboradores com o cliente, e também com agravante de não sermos o primer, não sermos o fornecedor principal de serviço...o que trazia uma dificuldade maior na condução, na formação de uma equipe, quando você não é o condutor principal do projeto, mas tem a necessidade de atender ao cliente e trazer esse grupo com uma formação coesa, com uma condução em um projeto ...talvez seja para consultoria um dos maiores desafios, porque todos esses projetos de telecomunicação, eles não tem um prazo que seja, satisfatório pra um desenvolvimento, há uma obrigação muito forte, há uma cobrança de tempo de execução muito forte, então você começa ter um desgaste natural na condução da equipe, pelo excesso de trabalho, pela interação com diversos participantes do projeto.. (GP,l.12-23)</i></p>	<p>(ponto negativo)</p> <p>Dificuldade na formação e condução de equipes em consultoria de TI quando não se é o primer do contrato</p> <p>Desafio de formar e manter a equipe coesa em projetos complexos, com prazos apertados, sobrecarga de trabalho, composto por diversos atores. Esses fatores geram desgastes nas equipes.</p>	<p>Dificuldade em forma e manter equipes coesas em projetos complexos, com alta carga de trabalho e composta por diversos atores (cliente, parceiro-primer).</p>	<p>Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
	<p>Você destacou um ponto, que foi a dificuldade com relação a formação da equipe, quando principalmente você não é o primer, essa questão da consultoria de TI, que é uma coisa assim um destaque, o que você destacaria de pontos positivos dessa trajetória?</p>	<p><i>Ponto positivo de uma condução, quando você não é primer, não são muitos pontos positivos que você pode extrair, você pode extrair sim lições, como fazer que essa lições se tornem aprendizado, daí gente transforma em ponto positivo... é pelo que eu falei, e um projeto em você não tem uma carga horária inferior a 14h por dia, então você o trato com toda equipe o volume de equipes também, a quantidades de equipes que você tem diferenciação de trabalhos dela então você acaba conseguindo entender basicamente os problemas que eles estão tendo para execução, e tenta adequar o seu modo de trabalhar que não confronte, que não vá de encontro a necessidade do cliente, há necessidade do seu primer, e também tendo que manter essa equipe motivada, tendo que manter essa equipe focada, quando por vezes ela tem turnos de 24, 36hrs de serviço (GP, l. 32-45)</i></p> <p><i>...um ponto que contribui e facilita muito você a conduzir uma equipe quando você consegue ter já no cliente, em que a cultura em que a urgência não passe, não ultrapasse o limite do pessoal, o limite do suportável, o urgente não tem essa mandatoriedade sobre você ter que, conseguir recuperar nem que seja sua energia, para voltar no dia seguinte. (GP, l. 51-63)</i></p>	<p>Converter em aprendizado as lições aprendidas nos projetos e assim obter pontos positivos.</p> <p>Dificuldade em manter a equipe focada, motivada com alta carga de trabalho</p> <p>Atender a expectativa do cliente, do primer, da equipe com alta carga de trabalho.</p> <p>A cultura de trabalho do cliente quando há planejamento e não o tratamento das tarefas como urgentes facilita a condução da equipe.</p>	<p>Extrair lições aprendidas dos projetos.</p> <p>Dificuldade em manter equipe focada e motivada em projetos com alta carga de trabalho e composta por diversos atores (cliente, parceiro-primer).</p> <p>Planejar e organizar o trabalho alinhado a cultura do cliente.</p>	<p>Aprendizagem gerencial pela experiência vivida em projetos</p> <p>Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>
	<p>O que você destacaria nessa sua trajetória?</p>	<p><b>Pulei a pergunta porque o entrevistou respondeu na primeira.</b></p>			

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
2	Como foi a construção de sua carreira na consultoria de TI?	<p><i>a coordenação ela começou mais em serviços, como eu interagia com equipes de diversos países, e ai agente vai trabalhar com diferentes culturas, diferentes modos de trabalhar, fora o fuso horário também, você acaba interagindo com esses parceiros de execução, e dali já começou uma formação em gestão. ...no projeto do CRM, o CRM3C de implantação do Siebel e unificação das empresas que montam hoje a Telemar, que eram 16 empresas distribuídas pelo Brasil inteiro, então ali foi o grande aprendizado pra aplicação da gestão...o projeto em si já era um projeto extremamente desafiador...não vou entrar nem no aspecto político que era também um modo, um aprendizado...e trouxe até alguns...alguns...algumas surpresas durante o projeto na condição da equipe, como paralisação temporária de projeto por problemas políticos, então tudo isso acaba que na prática né, vamos colocar diferente de você fazer uma formação em PMO, ser um PMP, onde você vai ta, usando muito ali a teoria a experiência evidente de todo a formação, da gestão de projeto, gerencia de projeto, mas na prática você, a Telemar foi mais do que uma academia pra isso, com todos esses aspectos do modo como a gente trabalhava, um contrato de prestação, as equipes que nós tínhamos diferentes características, horários e objetivos...então ali eu acho que foi na pratica o pronto socorro de qualquer formação de gestão de projeto. ... (GP, l. 57-76) ..na própria TW quando agente pois em prática ali as lições aprendidas, e também estávamos com uma outra característica, o aspecto a destacar na TW era a formação de um grupo com uma mentalidade diferente pra área de consultoria, de prestação de serviço em consultoria em TI no mercado brasileiro...uma condução, um plano de carreira, uma condução de formação profissional, uma condução com cooperação entre empresa e colaborador, aonde a consultoria de TI na sua grande maioria ou se não na sua totalidade, no mercado pratica muito a figura da venda de pessoa, do Bodyshop...pessoa vai praticamente ter uma interação de uma vez por mês, levar uma planilha de horas trabalhadas...e ela não cria essa identidade com a empresa, se usa muito o jargão do vestir a camisa, mas não é bem a figura de vestir a camisa, é a figura do você estar trabalhando em cooperação, entre o prestador de serviço e o formador do serviço, então a empresa toma mais a figura do formador do serviço, e o colaborador seja ele, júnior, pleno, sênior, ai a capacidade de execução e sua eficiência (GP, l. 76-89)</i></p>	<p>A gestão veio na prática com o desafio de um projeto complexo em diversas dimensões: tamanho, culturas diferentes politicamente delicado. equipes com diferentes características, horários e objetivos que valeu mais que uma academia de gestão.</p> <p>Com base nas lições aprendidas um grupo de consultores formou uma equipe com o “espírito” de cooperação entre empresa e colaborador</p> <p>A maioria das consultorias de TI praticam o <i>Bodyshop</i> e estabelecem um relacionamento pontual com os profissionais não criando vinculo.</p> <p>A criação de uma consultoria com uma característica de cooperação entre empresa e colaborador onde pratica-se a formação profissional para a prestação do serviço obtendo assim maior eficiência e colaboração.</p>	<p>Aprendizado gerencial por meio de desafios enfrentados em projetos complexos e equipes distintas.</p> <p>Aprendizado formal em processos de gestão (PMP) apoia, mas não é suficiente.</p> <p>Aprendizado coletivo por meio da experiência permite formar uma equipe.</p> <p>Gerir profissionais sem vínculo com a organização</p> <p>Formar o consultor e estabelecer uma relação de cooperação para obter maior produtividade</p>	<p>Aprendizagem gerencial pela experiência vivida em projetos</p> <p>Aprendizado formal em processos de gestão</p> <p>Aprendizado gerencial desenvolvido a partir da interação com equipes distintas</p> <p>Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p> <p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
3	Quais foram as principais mudanças percebidas nessa trajetória? <i>(alterei a ordem da pergunta foi feita após a pergunta 4)</i>	<p><i>Então você pode começar técnico desde que você demonstre características de condução, de organização, de visão, de préreqs, coreqs, funções precedentes e posteriores a sua atividade... (GP, l. 98-100)</i></p> <p><i>A formação em campo mesmo, a formação já executando a profissão me complementou nessa parte de gestão de pessoas, eu vejo dessa maneira a responsabilidade que uma empresa tem na formação de um profissional, você não pode querer que um júnior, uma pessoa de 20 anos entre e ela vá sozinha montar esse perfil... (GP, l. 103-105)</i></p> <p><i>as empresas de consultoria não tem essa formação, elas podem ter porte, elas podem ter tamanho, podem ter patrimônio líquido, mas elas não tem o patrimônio cultural de formar um profissional com um plano de carreira, o plano de carreira eu não quero falar de estabilidade, e muita gente associa plano de carreira a estabilidade a continuidade, é um plano de carreira que você dá visibilidade de crescimento com responsabilidade de crescimento, a visibilidade você dá pela estrutura da empresa, a responsabilidade você trás pelo comprometimento do funcionário com a empresa.... (GP, l. 109-114)</i></p> <p><i>vai conseguir daqui a pouco de formando, passar a ser um formador, começar a ter a figura do mentor prático, não um mentor obrigado por processo, que muitas empresas tem, tem que ter obrigação de ter um mentor, bota o funcionário como mentor, mais na realidade ele vai gastar as horas que ele é obrigado por procedimento a cumprir, e não está nem acompanhando se a pessoa tem um dificuldade de expressão, se tem algum problema que você possa contornar, que você possa ajuda-lo a ultrapassar... (GP, l. 115-120)</i></p> <p><i>mas uma pessoa que vai ter aquelas características de repente do individualismo extremo, que às vezes pode ser entendido como comprometimento, mas às vezes é um individualismo e agente não consegue tratar e formar um grupo com participantes individualistas... (GP, l. 122-125)</i></p> <p><i>mas aí no início como Rudolph Ron, era figura mais do se eu tenho, acho que eu já até te passei isso, se eu tenho um pedaço de pizza, qual quer um que chegasse ali do grupo ia dividir na quantidade de pessoas que tivessem no grupo, isso era a figura do funcionário IBM, com competência, mas com entendimento de grupo, e mais para saída, repetindo por necessidade de mercado, pra poder sobreviver, se adequando ao que o mercado a conduziu também, que ela conduziu o mercado, se tinha um pedaço de pizza, chegava um metia a mão no</i></p>	<p>A formação do gestor é efetivada no dia-dia, mas o profissional deve apresentar pre-requisitos para exercer a função.</p> <p>As consultorias devem ficar atentas as características e <i>time</i> dos profissionais para conduzir sua carreira dentro da empresa</p> <p>As consultorias mesmo as de grande porte não assumem a responsabilidade na formação dos profissionais.</p> <p>As consultorias devem ter a cultura de formar um profissional e oferecer um plano de carreira que dê visibilidade de crescimento com responsabilidade obtendo assim o comprometimento do funcionário com a empresa.</p> <p>As consultorias de TI não dão segurança, estabilidade de emprego, o que faz com que os profissionais gastem energia olhando para o mercado.</p> <p>Incentivar a cooperação entre os membros chegando a figura do mentor prático e não o mentor obrigado por processo.</p> <p>O gestor deve distinguir individualismo de comprometimento, pois pessoas</p>	<p>O profissional se torna gestor na prática cotidiano, mas precisa ter pre-requisitos</p> <p>As consultorias devem conduzir as carreiras de acordo com os perfis, oferecer um plano de carreira e de formação que permita o crescimento do profissional e o comprometimento com a empresa.</p> <p>Falta segurança com relação a empregabilidade.</p> <p>Incentivar a cooperação e a aprendizagem informal na equipe.</p> <p>Identificar perfis distintos que agregam e</p>	<p>Aprendizagem gerencial pela experiência vivida em projetos</p> <p>Desenvolvimento profissional na consultoria de TI</p> <p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<p><i>pedaço de pizza, comia aquele pedaço e alguns gestores, vêem isso como uma pessoa com decisão, uma pessoa que tem seu objetivo definido, uma pessoa que parte pra resolver e isso é uma visão do gestor que não participou de grupo..... (GP, l. 135-137) e essa figura que olha muito pro seu lado não permite que você forme um grupo coeso, então você tem que estar atento a várias características, que te permitam depois conduzir, você não elimina pessoas assim do grupo, acho que você primeiro tem que tentar trazer a filosofia.... (GP, l. 139-141)</i></p> <p><i>as empresa de consultoria de TI não dão essa segurança que não é estabilidade de emprego, mas é uma segurança de que estão olhando por mim, você não foca no trabalho, você tem que estar olhando 360 graus, quando você está olhando 360 graus, você está gastando energia com alguma coisa que não é a sua execução principal do trabalho (GP, l. 143-146)</i></p>	<p>desse tipo prejudicam a formação de equipes.</p> <p>O gestor deve ficar atento as diversas características, que juntas permitam conduzir a equipe e tentar trazer todos os membros para a filosofia da equipe.</p>	<p>desagregam. Trabalhar distintos perfis para compor a equipe.</p>	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
4	Você considera que sua formação acadêmica, e de cursos formais contribuíram para esse seu desenvolvimento profissional? e como gestor?	<p><i>A formação básica em Engenharia Elétrica, ou mesmo a de análise de sistemas pela PUC, era uma formação totalmente técnica, ela não teve nenhuma cadeira que fosse voltada a gestão, é a execução, é técnica, mas ...a facilidade de que se tem dentro da IBM pelo porte da empresa, pela solidez já dos seus processos, seus processos já bem maduros, então é a parte de avaliação que você tinha dos funcionários permitia também, uma ampla, uma gama de treinamentos...os seus gestores na IBM eles já identificam essas pessoas, destacam essas pessoas, e direcionam a outro tipo de treinamento, eu fui sendo treinado, extraído da parte técnica, e sendo encaminhado a parte de gestão (GP, l. 152-159)</i></p> <p><i>meu modo de ver criou uma solidez muito grande, porque ao gestor que não executou a atividade falta alguma coisa, né? Eles por vezes tem uma característica muito forte, muito bem aplicada de saber conduzir, mas não tem a de saber fazer, o comandado ele sente uma segurança muito grande quando ele entende, que quem ta solicitando que ele faça, sabe como é que aquilo é feito... (GP, l. 162-164)</i></p> <p><i>quando o gestor consegue ter também, o mínimo necessário do conhecimento de execução ele cria um vinculo muito grande com o seu comandado, com o seu funcionário que é o respeito na condução profissional, é o respeito de que o que vai ser solicitado ..na gestão de pessoas é um grande motivador de um bom relacionamento entre comandante e comandado, é você confiar que quem ta solicitando pra você sabe o que que é que te que ser feito... (GP, l. 166- 172)</i></p> <p><i>isso coloca o executante numa obrigação muito grande de fazer a coisa da forma certa, não é só fazer, é assim eu vou fazer de um jeito porque depois eu consigo justificar, a justificativa é algo muito difícil quando quem está te ouvindo sabe detalhes do que você vai comandar, do que você tinha que executar.. (GP, l. 178-181)</i></p>	<p>A formação técnica-profissional não forneceu nenhuma disciplina voltada para gestão.</p> <p>A empresa de grande porte forneceu treinamentos apontados pelos gestores como pertinentes a formação do profissional na área de gestão.</p> <p>O gestor que conhece minimamente o que vai ser executado transmite mais segurança para os membros da equipe.</p> <p>A confiança na competência do gestor promove um bom relacionamento e coloca o membro da equipe na obrigação de acertar.</p>	<p>A formação acadêmica não prepara para a gestão</p> <p>Consultoria de grande porte fornece formação voltada para a gestão.</p> <p>Conhecer a atividade a ser executada para transmitir segurança para a equipe (confiança na competência)</p> <p>Estabelecer relação de confiança com a equipe para obter resultado.</p>	<p>Aprendizado formal em processos de gestão</p> <p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
5	Você falou da sua trajetória, como você enxerga, entende sua carreira hoje?	<p><i>A minha carreira hoje, pesquisadora, ela passa já por uma reformulação, né? Há características de execução, de últimos trabalhos, aonde a formação em si ela já chegou num ponto, nunca é plena, você ta sempre formando porque você ta sempre se transformando também, mas ela já é suficiente para a execução, agora é o detalhe de ver se é o isso que você quer... (GP, l. 185-188) basicamente a consultoria de Bodyshop é isso, enquanto for interessante, enquanto você tiver uma taxa satisfatória pra mim, eu te mantenho, e vou dizer que é eterno. A partir do momento que também você recebe um convite, não tem nenhuma ligação de comprometimento, não vou falar nem ético, né, falar em ética agente entra ai numa seara pouco complicada, mas nenhum comprometimento de estrutura sua, ligação sua com a empresa...(GP, l. 190-194) Eu acho que nenhuma empresa de consultoria formou isso, nenhuma empresa de consultoria esteve interessada em formar isso, uma figura diferente do que foi tentado na TW, foi tentado sim, se montar alguma coisa, em que houvesse essa identidade em que você pode discordar do seu condutor, mas você vai confiar na corporação a qual, você ta ligado, pela qual você foi contratado...(GP, l. 201-204) E se chega a um momento desse e não se sente motivado, ai eu acho que a hora de talvez de você buscar uma outra missão. (GP, l. 209-210)</i></p>	<p>A carreira esta em reformulação e sendo pensada em termos de o que se deseja.</p> <p>A formação é continua entretanto para a execução hoje entende ser suficiente.</p> <p>A mudança é fácil quando não se tem comprometimento com a empresa e essa não cria uma ligação com o profissional.</p> <p>As consultorias de TI não criam uma identidade, um ambiente onde o profissional pode confiar na corporação, mesmo discordando, por vezes, do condutor.</p> <p>Se o profissional não se sente motivado é chagada a hora de buscar novos desafios.</p>	<p>Falta de clareza na carreira.</p> <p>A formação é continua.</p> <p>A falta de vinculo com a empresa gera falta de comprometimento.</p> <p>Falta de uma identidade organizacional cooperativa gera desconfiança por parte do profissional.</p> <p>Falta de motivação gera falta de comprometimento.</p>	<p>Desenvolvimento profissional na consultoria de TI</p> <p>Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>
6	Você colocou a questão da organização então dentro desse contexto como é trabalho de gestor na consultoria?	<p><i>...consultoria de TI, prestando serviço a um terceiro, a figura do gestor de pessoas é fundamental, a continuidade do serviço, o turnover, a renovação que se tem em prestação de serviço em consultoria de TI, é algo que prejudica muito o serviço, vc ter um projeto de 11 meses, 12 meses e já com 2 meses você ter 20%, 30% da sua equipe sendo renovada. Você perde curva de aprendizado, você tem que começar de novo, você tem que reformular sua equipe, pessoas que talvez não estivessem em coordenação, em frentes de desenvolvimento ou de grupo, as vezes você tem que coloca-la não sendo o melhor perfil, porque você perdeu o melhor perfil pro mercado.... (GP, l. 216-228) A pratica hoje é eu não formo eu pego formado, é mais barato, o mercado não discrimina, não recrimina também. O que é o próprio colaborador aceita isso e começa participar disso... (GP, l. 234-235) E é a prática que vale, o mercado não é burro o mercado vai pelo que</i></p>	<p>O gestor é peça chave para a continuidade do serviço na consultoria de TI.</p> <p>O turnover prejudica a prestação do serviço e tem um custo associado a curva de aprendizado e reformulação da equipe.</p> <p>A prática do mercado é de contratar e não de formar o profissional e em parte essa prática foi motivada pela atitude dos profissionais.</p>	<p>O gestor é fundamental para a continuidade do serviço.</p> <p>A continuidade do serviço é prejudica pelo turnover em fç da curva do aprendizado e recomposição de equipe</p> <p>Falta investimento na formação do</p>	<p>Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<i>lhe é mais vantajoso, não é vantajoso pra ninguém não é filantropia, que a gente está falando aqui no caso, então a empresa só vai apostar se os funcionários também respeitarem aquela aposta, e nesse caso não houve respeito a isso... (GP, l. 244-246)</i>		profissional e isso se deve a atitude dos profissionais.	
7	Pq você considera dessa forma, quer dizer a questão do papel do gestor na consultoria de TI, não é só a questão de gestão do gestor em termos de projeto de equipe como um todo na consultoria de TI?	<p><i>... a Gestão de Projeto qualquer software faz, botar prazo, botar esforço acompanhar datas, a comprar entregáveis, recalculando datas, esse é um trabalho o menor o mais simples o mais fácil... agora gerenciar pessoas é gerenciar às 24 horas dela, mas você tá com ela ali oito pelo menos...você tem que respeitar o lado pessoal dela, pra poder ter algum respeito na hora que você precisa dela. A gente bem sabe que todo comandado que é exigido sem nenhuma consideração do seu lado pessoal, você não retém, você não ganha comprometimento, você não ganha cooperação você acaba sim tendo daqui a pouco um grupo que na primeira oportunidade de se ver livre de você ou de fazer você se dar mal, vai fazer-lo... (GP, l. 254-261)</i></p> <p><i>o comandado ele não quer um bonzinho, o bonzinho não te serve de nada, o bonzinho não troca prazo com o cliente, o bonzinho não consegue convencer, ele não quer discurso formado... (GP, l. 2634-264)</i></p> <p><i>o gestor, ele não tem que ser um portador de mensagem de outras pessoas ele tem que ser o comandante o que ele fala é o que ele vai conseguir fazer... (GP, l. 270-271)</i></p> <p><i>E você vai colocar suas solicitações e vem aquela do que eu não posso, não sou eu quem decide isso depende do gerente acima, então você tira numa linguagem figurada, aquela, se eu quero chegar no castelo se eu tenho entre eu o castelo você, ou você vai ser a ponte ou você é o fosso, então aquele que faz, o gestor que faz pelo gerenciado a condução objetiva sincera... Se ele é fosso eu não vou respeitar uma pessoa que não me leva até o meu objetivo...</i></p> <p><i>a parte mais importante é a gestão do perfil o complemento do perfil, a identificação de habilidades de cada participante do seu grupo... e você tem que usar um pouco de cada um, você vai usar as vezes pra um momento... as vezes você tem por características aquele que tem uma desenvoltura muito grande, aquele que de tudo ele fala, aquele que é botar ele lá na frente e ele vai falar com todo mundo... (GP, l. 274-291)</i></p> <p><i>entre sair um meia boca com esse ou não sair nada com o que sabe tudo, o outro é corajoso, e as vezes a gente tem que usar o corajoso, tem algumas, e a gente vai passar por diversas situações as vezes a</i></p>	<p>A gestão do projeto (prazo, custo, etc) é fácil e auxiliada por programas, mas a gestão de pessoas significa fazer a gestão das 24 horas de cada pessoa em 8 horas, o que engloba respeitar o lado pessoal para ter o comprometimento, a cooperação e reter o profissional.</p> <p>O gestor deve ser firme, transparente e transmitir segurança para a equipe com uma condução objetiva e sincera.</p> <p>Os profissionais não respeitam os gestores que não conseguem ajudá-los a alcançar os seus objetivos.</p> <p>A parte mais importante é a gestão do perfil, a identificação de habilidades de cada participante do seu grupo e de como esses se complementam para atuarem em situações distintas.</p> <p>O gestor tem que aprender a conhecer, a reconhecer e a trabalhar com todos os perfis (o inseguro, o exibido, o egoísta, o que só o que ele faz é o que importa) pra conseguir em alguns casos inibir alguns, e em outros incentivar pra não comprometer a equipe.</p>	<p>Gerenciar projetos</p> <p>Gerenciar pessoas considerando o lado pessoal para obter comprometimento.</p> <p>Ser transparente e firme nas suas ações.</p> <p>Conduzir de maneira objetiva e colaborativa.</p> <p>Identificar, compor e mobilizar diversos perfis em situações distintas.</p> <p>Inibir perfis que comprometem a equipe.</p>	<p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<p><i>características do cliente que você tá atendendo também, você colocar as vezes aquele que é um pouco mais submisso, as vezes aquele um pouco que é mais confrontador... se tiver um perfil só desses na sua equipe você tá fadado ao insucesso. Você precisa mesclar isso tudo, pra você mesclar isso tudo, primeiro você tem que conseguir identificar, e segundo você tem que conseguir motivar essas pessoas... (GP, l. 297-303)</i></p> <p><i>E o problema não é trabalhar com pessoas difíceis, o problema é você não identificar as pessoas difíceis e tentar trabalhar com elas da forma errada, na forma não identificada, você consegue trabalhar desde o momento que você identifica, você vai conseguir trabalhar com o inseguro, com o exibido, com o egoísta, com o que só o que ele faz é o que importa, e você tem que aprender a trabalhar com todos esses, e quando você está gerenciando, quando tá conduzindo uma equipe dessa, você tem que aprender a conhecer, a reconhecer esses perfis, pra conseguir em alguns casos inibir alguns, e em alguns casos incentivar outros, que é assim que você vai, entre inibir um pra não comprometer a equipe, porque entre perder um e perder a equipe, eu perco um.Né? (GP, l. 311-317)</i></p>			
8	<p>Nessa linha você como gestor, a quem você recorre para resolver os problemas do dia-a-dia? De que maneira? De um exemplo?</p>	<p><i>No dia-a-dia você por estrutura estaria recorrendo ao seu par ou ao seu superior,né, que ai você pensa numa decisão, mas o modo pra mim mais efetivo de você recorrer é o seu grupo... com a devida consciência de que nem tudo pode ser passado na sua plenitude pra todos os níveis, pra cima de você ou pra baixo da sua posição... (GP, l. 320-323)</i></p> <p><i>Mas, o modo mais efetivo que você tem que recorrer em qualquer problema durante uma gestão de um projeto é o seu grupo, porque é esse que faz, ou errado ou certo, é esse que faz... (GP, l. 324-326)</i></p> <p><i>Primeiro trazendo o problema, já moldando a solução, nenhum plebiscito em projeto eu vi ser efetivo, aquilo de a. eu vou fazer alguma coisa participativa em que todo mundo vai dar sua opinião, você vai ficar ali discutindo por dias e ninguém vai chegar a um consenso... (GP, l. 328-330)</i></p> <p><i>sempre tem que ter uma cabeça, não quer dizer que esse cabeça, seja fechado, seja autoritário, ele tem que ser forte, forte no ponto de decisivo, mas não de uma maneira que você iniba as vezes soluções que vem do próprio grupo... ao grupo saber uma mudança depois que ela já foi definida, decidida, já até temporizada, você perde a confiança do grupo, ela vai sempre achar que tem alguma coisa que</i></p>	<p>O modo mais efetivo para resolver os problemas no dia-dia é recorrendo a equipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tendo a devida consciência de filtrar o que passar para a equipe.</li> <li>✓ Sendo o líder e já trazendo uma pré-solução para não virar plebiscito</li> </ul> <p>Manter o grupo informado de forma transparente gera confiança dos membros da equipe.</p>	<p>Resolver problemas com a equipe, mantendo a liderança, construindo confiança que se operacionaliza pela transparência e comunicação eficaz</p>	<p>Aprendizado gerencial desenvolvido por meio de resolução de problemas junto com a equipe.</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<i>acontecendo que ele não está sabendo, então essa parceria tem que ser alguma coisa bem transparente, nesse sentido de confiança. (GP, l. 333-338)</i>			
9	Nessa linha, me fale sobre suas relações profissionais, como você estabeleceu as suas atuais relações profissionais e quais são suas principais interações com os membros do projeto e do cliente?	<p><i>É sempre uma pessoas que o conhece, que o estima, que o convida a um trabalho, eu acho que esse ainda é o modo mais efetivo de você caminhar pelo mercado, com pessoas que já conhecem o seu trabalho.... (GP, l. 343-344)</i></p> <p><i>a entrevista é um momento não necessariamente, é uma versão demo, é até mais um trial, ela tem sua data de expiração, em muitos casos evidente... (GP, l. 346-348)</i></p> <p><i>executar a atividade do projeto foi a parte menor, você quando faz um trabalho de reversão de imagem, primeiro que imagem formar ha um custo, recuperar é um custo muito maior, e ali era uma recuperação de imagem, a imagem já havia sido desgastada... (GP, l. 355-357)</i></p> <p><i>Então a estratégia que eu solicitei na época a minha gerência, foi que, mesmo o meu grupo trabalhando longe dos seus clientes, eu pedi que eu trabalhasse junto ao cliente, então eu fiquei mais próximo a ele, ele me via ele apontava, eu buscava trazer a solução mais rápido possível, e não, talvez na plenitude do processo, mas você no início você tem que começar a trazer resultado, depois até você organiza isso melhor, até depois você define melhor os papéis, mas no início não adianta você trazer justificativas do tudo que precisa ser feito, pra ficar mal eu fico sozinho....hoje a gente tem o reconhecimento da área, a gente tem o comprometimento dessa área, a condição de trabalhar em conjunto com essa área... (GP, l. 358-366)</i></p> <p><i>Então nisso você vai usar a tua experiência não pra executar a atividade, atividade eu vou te dizer pesquisadora, as vezes um power point resolve e te trás um resultado assim em termos de reconhecimento maior do que um projeto que você as vezes varetou noites a fio, e aquele power point cria um impacto forte... (GP, l. 376-378)</i></p> <p><i>e ai você vai trabalhando com as ferramentas que você tem, a gente nunca vai ter todas ferramentas que precisa, então você tem que ver o que você tem ali e trabalhar com ela. A entrada é por alguém que já conhece, e a reversão é pela experiência que só a caminhada e muita cabeçada vai, a cabeçada quem reparou aonde bateu a cabeça ensina muito, agora quem não repara vai bater cabeça muito o resto da vida. (GP, l. 380-384)</i></p>	<p>As relações profissionais são construídas a partir das pessoas.</p> <p>A execução da atividade é fácil o problema é estabelecer uma relação de confiança no seu trabalho e obter o comprometimento de todos. Para tanto é fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar junto com o cliente no dia-dia;</li> <li>✓ Apresentar soluções rápidas que tragam resultados;</li> <li>✓ Organizar o trabalho</li> </ul> <p>A condição acima so é alcançada com a aplicação das lições aprendidas obtidas através da experiência acumulada.</p> <p>O gestor deve trabalhar com as ferramentas disponíveis, que nem sempre são as necessárias.</p>	<p>Construção de <i>networking</i> profissional e pessoal</p> <p>Estabelecer relação de confiança para obter comprometimento estando presente, apresentando soluções, organizando o trabalho.</p> <p>As competências acima se obtêm através do aprendizado adquirido por meio da experiência vivida.</p> <p>O gestor deve trabalhar com as ferramentas disponíveis, que nem sempre são as necessárias.</p>	<p>Desenvolvimento profissional na consultoria de TI</p> <p>Processo de desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p> <p>Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
10	Em sua experiência, como distingue um grupo de uma equipe?	<p>... pra um grupo onde você tem “os perfis”, os profissionais de uma mesma empresa de uma mesma área, não necessariamente trabalhados ajustados para um objetivo, um objetivo comum, as vezes com seus objetivos individuais, com a sua formação individual.... (GP, l. 387-389)</p> <p>Uma equipe já é uma coisa trabalhada, já um grupo de pessoas que ganhou um compasso de execução, uma condição, uma liga de trabalho conjunto, um comprometimento com um objetivo indicado pela coordenação... (GP, l. 391-393)</p> <p>figura da equipe que é algo já produtivo algo mais produtivo e mais focado. (GP, l. 395)</p>	<p>grupo tem os profissionais de uma mesma empresa não necessariamente trabalhados ajustados um objetivo comum, as vezes com seus objetivos individuais,</p> <p>equipe é um grupo de pessoas que ganhou um compasso de execução, uma condição trabalho conjunto, um comprometimento com um objetivo comum, sendo algo mais produtivo e mais focado.</p>	Formar equipes para obter produtividade.	Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI
11	Como foi liderar o grupo do CED? Como foi sua condução na formação da equipe do CED? Que critérios você utilizou?	<p>É o grupo do CED-o Centro de Educação-ele trazia aquela filosofia que eu citei a filosofia da TW, a filosofia de formação, formação do perfil, o que a gente usou agora na pergunta anterior, a formação da equipe... no que nós empregávamos nos treinamentos e na condução de equipes, junto com o apoio dessa equipe do CED, a gente focava em identificar o perfil, identificar habilidades dessas pessoas, fraquezas e pontos fortes e complementa-las. Era um grupo onde mesmo sendo pequeno, nós tínhamos perfis bem distintos, mas uma condição de trabalho conjunto que se complementava.... (GP, l. 398-403)</p> <p>...quando você consegue juntar e primeiro identificar esses perfis, juntar esses perfis e faze-los trabalhar em conjunto, formar uma equipe, você consegue passar pela tormenta e consegue ainda trazer a qualidade do trabalho.. (GP, l. 407-409)</p>	<p>Baseado na filosofia de formação da empresa foca-se na identificação do perfil, identificação habilidades de cada pessoa, fraquezas e pontos fortes e complementa-las. O grupo era pequeno e composto por perfis distintos que se complementava para uma condição de trabalho conjunto.</p>	Identificar e mobilizar os perfis distintos na formação de uma equipe.	Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI
	E como foi liderar esse grupo?	<p>É, liderar um grupo é sempre calcado na percepção.... (GP, l. 415)</p> <p>identificação o que realmente exigiu mais foi trabalhar o perfil dessas pessoas, na TW nós tínhamos muito a preocupação de formar as pessoas desde júnior, ne, usando pra isso alguns livros do mercado pra poder criar trabalhos conjuntos, palestras, workshop já de integração pra poder fomentar já o, a cultura da empresa desde o início. Porque o iniciante ele vai escolher alguém pra se espelhar, se você não direcionar isso, ele pode escolher a pessoa que não é adequada ao perfil..... da equipe do CED, a gente procurou ser o condutor, ser o impulsionador dessa formação da equipe... (GP, l. 418-423)</p> <p>permitir as pessoas, principalmente os iniciantes expor um pouco mais as suas características, as vezes ele está tão fechado que você não consegue identifica-lo, e também pra outros níveis de profissional, usar</p>	<p>A liderança do grupo foi calcado na percepção do gestor que trabalhou o perfil de cada membro usando recursos como livros, filmes, palestras, workshop para a formação e integração da equipe e para fomentar a cultura da empresa.</p> <p>O gestor deve fomentar a exposição das características e das ideias dos membros através dinâmicas.</p> <p>O profissional escolhe alguém pra</p>	<p>Desenvolver os profissionais e integrá-los através de dinâmicas</p> <p>Fomentar o aprendizado e a participação da equipe.</p> <p>Estabelecer referências para a equipe.</p>	Competências evidenciadas pelo gestor de equipes de consultores de TI

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<i>até dinâmica como filmes que a gente passava pra ver como cada um tinha interpretado que ali tinha sido exposto. (GP, l. 426-429)</i>	se espelhar e o gestor deve direcionar essa escolha para um perfil adequado.		
12	Me conte como era no início e como os participante incluindo você evoluíram?	<i>..E a TW era uma empresa que estava com uns 4 ou 5 anos de formação, e que nós tínhamos que adequar, tanto o processo como também o perfil de atendimento aos clientes que existiam na época,.. Nisso nós fomos estruturando e em um certo momento identificamos que a figura do RH, junto com o centro de educação montava um binômio extremamente útil pra empresa. Era aproximar a figura do RH, do treinamento e com isso apoiar a área de comercialização e de condução de projetos... (GP, l. 437-442) quando eu entrei era mais o estudo, adequação e o trabalho de formação de estratégia da empresa, já mais pro final nós já tínhamos isso de uma forma mais consciente, mais prática, já de uma forma mais prática, a prática já existia, e até o reconhecimento dos próprios treinados.(GP, l. 445-448)</i>	O entendimento do CED como a figura do RH, do treinamento e apoio a área de comercialização e de condução de projetos era útil para a empresa.  O CED foi sendo adequado, trabalhado como parte da formação de estratégia da empresa até alcançar prática, e o reconhecimento dos próprios profissionais.	Alinhar à estratégia da empresa e reconhecido pelos profissionais ao seu trabalho	Competências evidenciadas pelo gestor de equipes de consultores de TI
13	Me relate uma experiência marcante com essa equipe:	<i>É, a formação da equipe, na realidade as experiências foram bem próximas de importância... (GP, l. 454) uma rotatividade em 110 funcionários que foi o patamar alcançado pela empresa, uma rotatividade baixa. Essa equipe conseguir sair de uma formação em que os seus recursos não tinham muita experiência... (GP, l. 457-459) Então você trazer pessoas que não tinham experiência, mas que se complementavam e que tivemos a visão de que teria coesão nisso, essa experiência como um todo ela foi marcante... (GP, l. 461-462) eu acho que a parte mais marcante é ver esse retrospecto entre entrada e saída dessa equipe. (GP, l. 467)-</i>	A baixa rotatividade dos profissionais da empresa como parte do resultado do trabalho do Ced.  Evolução dos membros do Ced que no início não tinham experiência para a formação de uma equipe com perfis que se complementavam.	Obter resultado para a empresa junto com a equipe.  Formação de equipe com perfis distintos e inexperientes.	Competências evidenciadas pelo gestor de equipes de consultores de TI
14	Sua experiência ajudou a equipe a enfrentar esses desafios até essa evolução?	<i>É eu já coloquei em alguma resposta anterior, o quanto o que estiver a frente, o que estiver comandando, tem que passar a direção. Não quer dizer que tem que ser autoritário, precisa em alguns momentos evidente ser forte, agente não trabalha com a condição de atender a vontade de todos durante uma formação, durante a formação você tem que ter um objetivo, ajustá-lo, mas não é um voto de como todos preferem fazer. (GP, l. 469-472) Pra poder também mostrar o como conduzir, com pessoas que se mostram difíceis, se mostram insatisfeitas, se mostram provocantes, mas que são clientes, então que nós temos que trata-los como clientes... (GP, l. 480-482)</i>	O gestor deve conduzir a equipe:  ✓ conversando e expondo fatos ocorridos e sua condução, sempre se mantendo calmo, focado, se colocando de maneira respeitosa para não perder a razão. ✓ Ficando a frente das situações complexas evitando a exposição e evolução do grupo	Ser calmo, focado e manter o autocontrole.  Ser o líder a frente das situações que o grupo não esteja preparado. Repassar e fomentar o aprendizado da	Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<p><i>conversando com o grupo expondo o que tinha acontecido, como é que tinha sido tratado e o fato de se manter calmo, de se manter focado, de se manter respeitoso, permitiu a condução até um ponto satisfatório..... (GP, l. 484-486)</i></p> <p><i>nós conseguimos sair de uma situação adversa pra uma situação contornada, e o mais importante, não se expos o grupo a informação pra que participasse nesse tratamento direto, porque isso com certeza iria prejudicar a evolução do grupo, e isso tem que ser feito pelo gestor, isso é o gestor que tem que estar a frente disso... (GP, l. 487-490)</i></p> <p><i>em contra partida todo conhecimento adquirido ali tem que ser depois discutido, tratado e trabalhado com o grupo pra que no momento seguinte numa experiência similar seguinte ele já saiba como conduzir... (GP, l. 491-493)</i></p>	<p>✓ Repassando e discutindo as lições aprendidas nessas situações para o grupo para que o mesmo saiba como conduzir.</p>	<p>equipe através das lições aprendidas.</p>	
15	<p>Quais foram as ações e decisões que você tomou que na sua opinião foram fundamentais na liderança dessa equipe?</p>	<p><i>o primeiro modo de agir pra ganhar o respeito de uma equipe, você tem que tratar como parte da equipe. A partir do momento em que se trata com privilégios, com benefícios em relação a equipe,... (GP, l. 496-497)</i></p> <p><i>permite ganhar a confiança e montar uma equipe coesa. Então durante todo tempo, durante toda condução você precisa estar presente nas situações, sejam elas mesmo fora do horário, a frente da condução e trazendo de forma educativa o grupo junto com você, não expondo esse grupo ao confronto, essa parte tem que caber a você e depois que a coisa esta contornada, ai você pode deixar o grupo conduzir.... (GP, l. 500-504)</i></p> <p><i>Essa dependência o profissional é mais maduro inversamente ao que ele necessita do seu gestor pra saber o que tem que fazer. (GP, l. 508-509)</i></p>	<p>O gestor deve:</p> <p>✓ ser modelo, estar sempre presente, tratar os membros de forma igualitária para ganhar a confiança da equipe.</p> <p>✓ Estar a frente das situações conduzindo de forma educativa o grupo, sem expô-lo ate que a situação esteja contornado e grupo consiga conduzir sozinho.</p>	<p>Ser referencia para a equipe.</p> <p>Estar sempre presente.</p> <p>Tratar os profissionais de forma igualitária.</p> <p>Ser o líder a frente das situações que o grupo não esteja preparado.</p> <p>Fomentar o aprendizado da equipe através das lições aprendidas.</p>	<p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>
16	<p>De acordo com a sua experiência quais recursos(<b>recursos não físicos, seus recursos</b>) foram dispensáveis na sua atuação como gestor dessa equipe? E</p>	<p><i>... as habilidades que eu já trouxe, que favoreceram na formação dessa equipe, os que eu já expus evidentemente da formação... colaborou muito pra que eu estivesse permeável e receptivo a entender o que cada pessoa estava mostrando. Pessoas as vezes que você tem que substituir num grupo, quando você identifica que aquele perfil não conseguiu ser trabalhado, não vai trazer o resultado, e o momento de quebra pra não</i></p>	<p>As habilidades adquiridas ao longo da trajetória foram importantes na formação da equipe, pois o gestor:</p> <p>✓ se sentia mais permeável e receptivo a entender o que cada membro estava</p>	<p>Formar equipes a partir de experiências anteriores.</p> <p>Ser mais receptivo</p>	<p>Desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
	quais você considera que tenha se desenvolvido?	<p><i>insistir mais nessa pessoa é quando o grupo pode sofrer algum decréscimo de evolução... (GP, l. 512-518)</i></p> <p><i>essa percepção alinhada evidentemente com seu comando, superior, a sua gerência superior pra que esteja alinhado com o objetivo da empresa, fazer o trabalho de formação e não necessariamente o trabalho de recuperação, o trabalho de recuperação... Você recupera uma pessoa de forma destacada de uma equipe, de um grupo, porque senão você pode acabar influenciando nos demais. Então o que eu trouxe foi toda essa experiência de passagem por empresa de portes diferentes, de estrutura diferente, de perfis de funcionários, de recursos diferentes... (GP, l. 518-524)</i></p> <p><i>you não vai concordar muito, mais eu desenvolvi um pouco a paciência, a paciência no seguinte, não é que você não fique ansioso de querer alcançar o objetivo, mas é a paciência de saber que o resultado em uma empresa como a IBM por exemplo, ele vem num passo já constante, ele já está planejado, o processo já está maturado, a todo uma estrutura que te permite objetivar e precisar quase a data que você vai conseguir aquilo... (GP, l. 527-531)</i></p> <p><i>operar o paciente andando, quer dizer você está montando e está executando ao mesmo tempo, quase que subsequente um ao outro. Então isso torna a coisa mais, mais dinâmica e com isso você tem que.. de se permitir um pouco mais de tempo, para ter o resultado, isso realmente é algo que eu não vou dizer que mudei, mas trabalhei pra aceitar um pouco mais, a diminuir um pouco a ansiedade do resultado, pela imprecisão da empresa em formação ainda. (GP, l. 535-540)</i></p>	<p>apresentando.</p> <p>✓ Pode identificar se cada perfil agregaria, poderia ser recuperada ou deveria ser desligado para não prejudicar a equipe</p> <p>A percepção do gestor alinhada com a filosofia da empresa de formação do profissional sem que prejudique a formação da equipe.</p> <p>O gestor desenvolveu a paciência com relação ao time para obtenção do resultado a ser alcançado trabalhando com perfis distintos e empresas estruturas diferentes.</p> <p>O gestor percebeu que a dinâmica e o time para obtenção dos resultados é diferente dependendo da estrutura da empresa.</p> <p>O gestor não considerada que tenha mudado, mas trabalhado para diminuir a ansiedade pelo resultado ou imprecisão de empresas em formação, onde se “opera o paciente andando”.</p>	<p>Identificar perfis desagregadores e tomar decisão de desliga-lo.</p> <p>Desenvolver a paciência a partir de trabalhos com equipes distintas.</p> <p>Entender que a velocidade pelos resultados depende da dinâmica de cada equipe e da estrutura da empresa.</p> <p>Trabalhar a ansiedade por resultados ao trabalhar com equipes e estruturas distintas.</p>	<p>Desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p>
	De que maneira vc trabalhou essa questão?	<p><i>O modo de trabalhar era mais junto ao grupo mesmo... (GP, l. 542)</i></p> <p><i>Quando vc tem a razão do está fazendo algo junto com amigos, junto com pessoas que conhecem vc e respeitam aquilo, é as vezes, é a única coisa que vc tem para se apoiar em algumas situações extremas. Então esse foi o modo que eu fui buscando, vc mostrar insegurança, ansiedade ou apreensão para o grupo, esse grupo não vira equipe. Então esse é o momento de vc, vc vai querer o respeito, vai precisar do respeito, ta trabalhando pra ter o respeito dessa equipe, vc em alguns momentos precisa se retirar pra refazer, reestruturar, realinhar teu modo, retrabalhar. Como eu falei, eu acho muito difícil as pessoas se</i></p>	<p>O gestor trabalhou a questão da ansiedade pelo resultado junto com a equipe, que segundo ele eram pessoas que se conheciam e se respeitavam.</p> <p>O gestor não pode passar para o grupo ansiedade, apreensão isso dificulta a evolução do grupo para a condição de equipe.</p>	<p>Controlar a ansiedade pelo resultado junto com a equipe.</p> <p>Trabalhar as inabilidades sem prejudicar a equipe.</p>	<p>Desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<p><i>modificarem, não acredito muito que as pessoas se modifiquem, mas as pessoas aprendem a trabalhar com elas mesmas. Então, alguma coisa, alguma inabilidade residente em vc pode ser trabalhada de forma a aparecer pouco, de forma a influenciar pouco, de forma a não influenciar a equipe que vc está conduzindo... (GP, l. 545-552)</i></p> <p><i>Ela tem que ser trabalhada de um jeito que não soe falso, mas de um jeito que não desvirtue, não desvie essa equipe do planejado. (GP, l. 554-556)</i></p>	<p>O gestor considera que as pessoas não mudam, mas aprendem a se trabalhar as inabilidades e no caso do gestor isso deve ser feito de forma que não atrapalhe a equipe e ao mesmo tempo não passe soe falso.</p>		
17	<p>Você já colocou anteriormente que tinha percepção dos membros diferentemente, de forma diferente, como que essa percepção orientou suas ações no dia-a-dia?</p>	<p><i>nenhuma equipe que já trabalhei até hoje você não consegue ter componentes com o mesmo perfil e até melhor que não tenha, pra poder tornar essa equipe mais dinâmica, essa equipe mais ampla em esse aspecto de atuação.... na formação dessa equipe, na chegada dos participantes, parte dos participantes você pode escolher, parte dos participantes lhe são oferecidos, nunca eu rechacei um recurso sem antes identificar... (GP, l. 559-563)</i></p> <p><i>Então essa percepção ela foi identificada, como eu falei, a gente não estava fazendo um trabalho teórico, não estava montando uma estratégia só, era feito isso com prática. Então quando você vai colocando com cuidado essas pessoas a frente de algumas situações em que você vê que não há risco, em que você tá próximo, você vai vendo como elas vão reagindo, e a partir dessa identificação de reação, você vai vendo em que tipo de situação você pode usar o recurso ou outro recurso pra ter um melhor resultado. E a melhor coisa é fazer com que esses recursos troquem experiências, por vezes nós usamos até a troca de funções... (GP, l. 566-571)</i></p> <p><i>Não se consegue isso sempre na plenitude mais a tentativa sempre é rica, enriquece o aperfeiçoamento profissional dos participantes. (GP, l. 573-574)</i></p>	<p>O gestor deve compor equipes com perfis diferentes para ter maior dinâmica e leque de atuação.</p> <p>O gestor identificou os perfis alocando-os em trabalhos práticos e fazendo o acompanhamento, vendo como cada um reagia.</p>	<p>Formar equipes a partir da alocação e observação de distintos perfis nas atividades do dia-dia.</p>	<p>Desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p>
18	<p>Como você tratou e trata as informações referentes as circunstâncias vividas por cada membro de sua equipe?</p>	<p><i>O que cada um passa, cada participante de um grupo em formação, visando virar uma equipe, o que cada um passa não só aos seus olhos, que são as atividades feitas diretamente como também seu lado pessoal, seu lado particular, e quando você vai criando essa convivência de trabalho, isso é naturalmente trazido a você e você tem que ta receptivo a isso. Você tem q estar, é um fator altamente integrador do relacionamento entre gestor e o gerenciado... (GP, l. 577-589)</i></p> <p><i>Então tratar um recurso como se ele não tivesse sua vida pessoal, seu lado particular não lhe permite formar uma equipe, não lhe permite ter identidade com essa equipe.</i></p>	<p>O profissional deve ter a consciência do que é esperado, o pq de sua contratação, entretanto a construção de uma relação de longo prazo, a obtenção do respeito e do comprometimento não se consegue somente com contrato de trabalho.</p> <p>O gestor deve ser receptivo aos temas (pessoais e profissionais) trazidos pelo gerenciado e orienta-</p>	<p>Estabelecer relação de respeito para obter comprometimento.</p> <p>Ser receptivo aos problemas da equipe sem tomar a responsabilidade pra si.</p>	<p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
		<p><i>Tratar de todos os problemas pessoais dele lhe faz ser daqui a pouco um amigo, um responsável pela vida pessoal dele, também não é o objetivo... as coisas tem que ser ponderadas, porque como eu falei, é um processo em que vai se ter uma relação de longo prazo, se visa uma relação de longo prazo, então se você não esta receptivo e sabendo, e podendo tratar de momentos de insegurança, de problemas pessoais, de problemas profissionais, você também não vai conseguir o momento de realização pessoal, ser benéfico pra empresa, de relação profissional, ser benéfica pra equipe também. (GP, l. 582-591)</i></p> <p><i>E a compreensão do cliente a atenção ao problema sem obrigação, quando o profissional ganha a consciência de que o cliente não tem obrigação, o seu contratante não tem a obrigação, qualquer coisa que esse contratante faça de ouvir, de entender ou de na medida do possível cooperar com isso, passa ter um valor de trabalho conjunto, um comprometimento, o relacionamento passa a existir entre funcionário e contratante nesse momento... (GP, l. 595-599)</i></p> <p><i>Quando você entra numa empresa você tem que ter a consciência do que ela espera de você, e você ta ali pra fazer aquele trabalho, aquele não é um local pra resolver seus problemas, mas a partir do momento que aquele local entende seus problemas, e na medida do possível trabalha com você junto desses seus problemas, você passa a ter um respeito, consideração, comprometimento e gera nesse momento uma relação com essa empresa que extrapola o contrato... (GP, l. 603-607)</i></p>	<p>lo.</p> <p>Deve ter o cuidado de não tomar para si a responsabilidade dos problemas pessoais apontados, mas ter o cuidado de não ignora-lo.</p>	<p>Orientar os membros da equipe na resolução dos problemas.</p>	
19	<p>No caso de CED, de que forma os participantes e você também contribuíram para os resultados alcançados pelo setor?</p>	<p><i>a missão do CED sempre foi a de formar a cultura, que a gente chamava da cultura do colaborador TW, a cultura de ter um vínculo com a empresa que fosse além do que a assinatura do seu contrato, ou da sua carteira, um vinculo que nós não estamos falando de amizade, é um vinculo profissional, mas um vinculo com respeito, com importância pra ambas as partes, e que permitisse formarmos profissionais, que gerassem profissionais bons. A partir do momento que você colocasse um entrante junto com um profissional com a cultura TW, ele já fosse formado a figura do mentoring, o mentor que citei antes, na prática... (GP, l. 613-618)</i></p> <p><i>Eram duas figuras que entraram em momentos exatos, no inicio focando mais na formação dos recursos, na formação do perfil do profissional e depois na evolução embutindo nisso também a parte do ganho financeiro. O meu entendimento é que isso foi cumprido... (GP, l. 5624-626)</i></p>	<p>A criação de um vinculo profissional respeitoso permite a formação do profissional e gera resultado para ambas as partes.</p> <p>A criação do mentoring prático (que forma no dia-dia) difunde a cultura e ajuda na formação da equipe.</p>	<p>Estabelecer relação de respeito para obter resultado.</p> <p>Formar a cultura de aprendizagem coletiva.</p>	<p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>
20	<p>O que você destacaria como</p>	<p><i>experiência com a equipe do CED, reforçado pelo já exposto de ser</i></p>			

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (trechos extraídos do relato) Organização	Exploração de material Interpretação Ideia Central	Sub-categoria (palavras-chave)	Categoria
	lição aprendida do trabalho com essa equipe do CED? Como você passou atuar e a se relacionar após a condução dessa equipe?	<p><i>uma empresa que estava formando os seus valores, definindo os seus processos..... foi uma experiência muito boa e o relacionamento com a equipe entre a entrada, entre o entendimento, vamos chamar de velocidade de aprendizado de cada um, que você também tem que vir adequando, nem sempre a mesma instrução é percebida e assimilada e executada pelos participantes do grupo com a mesma velocidade. (GP, l. 613-618)</i></p> <p><i>então ao final eu que o relacionamento passou a ser mais fácil, o que você pede é entendido de uma forma mais fácil, porque também passam a confiar mais no que você ta falando e pra isso você tem que ter consistência desde o início, do contrario você precisa ter recuperação de imagem.... (GP, l. 624-626)</i></p> <p><i>então como a gente conduziu de uma forma bem clara, e bem próxima e bem verdadeira junta ao grupo mesmo a missão sendo difícil o relacionamento ao final era um relacionamento muito fácil de ser tratado, muito respeitoso e eficaz também. (GP, l. 645-647)</i></p>	<p>Experiência com a equipe permitiu perceber que a velocidade e a forma de assimilação de cada membro é distinta.</p> <p>A condução de forma clara e presente da equipe com perfis distintos permitiu verificar a evolução dos membros e constatar a eficácia da equipe.</p>	<p>Perceber que cada pessoa tem um ritmo.</p> <p>Conduzir de forma clara e respeitosa a equipe.</p>	<p>Desenvolvimento de habilidades gerenciais</p> <p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>
21	Se você pudesse escolher, escalaria de novo membros desse projeto pra sua equipe? Por quê?	<p><i>depois de já ter feito o trabalho escalaria novamente pelo resultado evidente fica muito mais fácil agora você decidir depois do trabalho já executado, porque agora eu sei como essas pessoas reagiram, como elas já estavam adequadas ao formato da empresa... (GP, l. 650-652)</i></p> <p><i>mas eu hoje decidiria por essas mesmas pessoas e a após essa formação saindo do zero de uma empresa iniciante também tenho a visão de que em quase a totalidade dos perfis é possível você ajustar, pode lhe demandar um tempo maior, vai depender da empresa ter essa visão e essa disponibilidade, pode lhe depender também de um empenho maior seu em alguns perfis, e sempre com limitador de não comprometer o que já evoluiu a equipe.. (GP, l. 657-660)</i></p>	<p>Pelo resultado alcançado pela equipe e por conhecer cada perfil o gestor trabalharia novamente com os membros dessa equipe.</p> <p>Acredito na formação dos profissionais.</p>	<p>Formar equipes com membros que já demonstraram resultado em trabalhos anteriores.</p> <p>Fomentar a formação dos perfis para formar a equipe.</p>	<p>Aprendizado gerencial desenvolvido a partir da interação com equipes distintas</p>
22	Eu agradeço sua colaboração e se você tiver alguma sugestão pra aprimorar essa pesquisa...	<p><i>a linha de pergunta acho que vai permitir formar ai já um bom material pra tese, um bom material também pra uso no mercado na área de formação de equipes de trabalhos com equipe, acho que ta bem embasado e eu acho que a sequencia de tomadas de opinião de ambas as partes o que é importante (GP, l. 664-667)</i></p>	<p>Pode auxiliar na formação de equipes no mercado de consultoria de TI</p> <p>Importância de confrontar as percepções gestor-gestionado.</p>	<p>Pode auxiliar na formação de equipes</p> <p>Importante confrontar as percepções gestor-gestionado.</p>	<p>Contribuição da pesquisa na visão do gestor</p>

Fonte: Elaboração própria com base na entrevista realizada na fase piloto.

## Descrição das Categorias

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
1	Desenvolvimento profissional na consultoria de TI.	<p><i>área de apoio a sistemas de computação, bem com a área técnica nada de gestão de pessoas evidente...coordenação de serviços, coordenação de contrato, não tanto de pessoas, mas já um relacionamento grande com outras equipes...com a gerência da DBA, nós tivemos a gestão, nós tínhamos em torno de 85, chegamos a ter 85 pessoas nesse projeto..(GP,l.3-9)</i></p> <p><i>A minha carreira hoje, Estela, ela passa já por uma reformulação, né? Há características de execução, de últimos trabalhos, aonde a formação em si ela já chegou num ponto, nunca é plena, você ta sempre formando porque você ta sempre se transformando também, mas ela já é suficiente para a execução, agora é o detalhe de ver se é o isso que você quer... (GP, l. 185-188)</i></p> <p><i>É sempre uma pessoa que o conhece, que o estima, que o convida a um trabalho, eu acho que esse ainda é o modo mais efetivo de você caminhar pelo mercado, com pessoas que já conhecem o seu trabalho.... (GP, l. 343-344)</i></p>
2	Dificuldades/desafios da prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI	<p><i>nós montamos baseado, na experiência extraída da DBA e em tudo que a gente via de dificuldade, da empresa no trato, da empresa de consultoria, no trato com os consultores, no trato na condução desses colaboradores com o cliente, e também com agravante de não sermos o primer, não sermos o fornecedor principal de serviço...o que trazia uma dificuldade maior na condução, na formação de uma equipe, quando você não é o condutor principal do projeto, mas tem a necessidade de atender ao cliente e trazer esse grupo com uma formação coesa, com uma condução em um projeto ...talvez seja para consultoria um dos maiores desafios, porque todos esses projetos de telecomunicação, eles não tem um prazo que seja, satisfatório pra um desenvolvimento, há uma obrigação muito forte, há uma cobrança de tempo de execução muito forte, então você começa ter um desgaste natural na condução da equipe, pelo excesso de trabalho, pela interação com diversos participantes do projeto.. (GP,l.12-23)</i></p> <p><i>... é pelo que eu falei, e um projeto em que você não tem uma carga horária inferior a 14h por dia, então você o trato com toda equipe o volume de equipes também, a quantidades de equipes que você tem diferenciação de trabalhos dela então, você acaba conseguindo entender basicamente os problemas que eles estão tendo para execução, e tenta adequar o seu modo de trabalhar que não confronte, que não vá de encontro a necessidade do cliente, há necessidade do seu primer, e também tendo que manter essa equipe motivada, tendo que manter essa equipe focada, quando por vezes ela tem turnos de 24, 36hrs de serviço (GP, l. 32-45)</i></p> <p><i>...um ponto que contribui e facilita muito você a conduzir uma equipe quando você consegue ter já no cliente, em que a cultura em que a urgência não passe, não ultrapasse o limite do pessoal, o limite do suportável, o urgente não tem essa mandatoriedade sobre você ter que, conseguir recuperar nem que seja sua energia, para voltar no dia seguinte. (GP, l. 51-63)</i></p> <p><i>...uma condução, um plano de carreira, uma condução de formação profissional, uma condução com cooperação entre empresa e colaborador, aonde a consultoria de TI na sua grande maioria ou se não na sua totalidade, no mercado pratica muito a figura da venda de pessoa, do Bodyshop...pessoa vai praticamente ter uma interação de uma vez por mês, levar uma planilha de horas trabalhadas...e ela não cria essa identidade com a empresa, se usa muito o jargão do vestir a camisa, mas não é bem a figura de vestir a camisa, é a figura do você estar trabalhando em cooperação, entre o prestador de serviço e o formador do serviço, então a empresa toma mais a figura do formador do serviço, e o colaborador seja ele, júnior, pleno,</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
	<p>planejar e organizar o trabalho alinhado à cultura do cliente e conviver com falta investimento na formação dos profissionais</p>	<p><i>sênior, aí a capacidade de execução e sua eficiência (GP, l. 76-89)</i></p> <p><i>basicamente a consultoria de Bodyshop é isso, enquanto for interessante, enquanto você tiver uma taxa satisfatória pra mim, eu te mantenho, e vou dizer que é eterno. A partir do momento que também você recebe um convite, não tem nenhuma ligação de comprometimento, não vou falar nem ético, né, falar em ética agente entra aí numa seara pouco complicada, mas nenhum comprometimento de estrutura sua, ligação sua com a empresa...(GP, l. 190-194)</i></p> <p><i>Eu acho que nenhuma empresa de consultoria formou isso, nenhuma empresa de consultoria esteve interessada em formar isso, uma figura diferente do que foi tentado na TW, foi tentado sim, se montar alguma coisa, em que houvesse essa identidade em que você pode discordar do seu condutor, mas você vai confiar na corporação a qual, você tá ligado, pela qual você foi contratado...(GP, l. 201-204)</i></p> <p><i>E se chega a um momento desse e não se sente motivado, aí eu acho que a hora de talvez de você buscar uma outra missão. (GP, l. 209-210)</i></p> <p><i>...consultoria de TI, prestando serviço a um terceiro, a figura do gestor de pessoas é fundamental, a continuidade do serviço, o turnover, a renovação que se tem em prestação de serviço em consultoria de TI, é algo que prejudica muito o serviço, vc ter um projeto de 11 meses, 12 meses e já com 2 meses você ter 20%, 30% da sua equipe sendo renovada. Você perde curva de aprendizado, você tem que começar de novo, você tem que reformular sua equipe, pessoas que talvez não estivessem em coordenação, em frentes de desenvolvimento ou de grupo, as vezes você tem que coloca-la não sendo o melhor perfil, porque você perdeu o melhor perfil pro mercado.... (GP, l. 216-228)</i></p> <p><i>A pratica hoje é eu não formo eu pego formado, é mais barato, o mercado não discrimina, não recrimina também. O que é o próprio colaborador aceita isso e começa participar disso... (GP, l. 234-235)</i></p> <p><i>E é a prática que vale, o mercado não é burro o mercado vai pelo que lhe é mais vantajoso, não é vantajoso pra ninguém não é filantropia, que a gente está falando aqui no caso, então a empresa só vai apostar se os funcionário também respeitarem aquela aposta, e nesse caso não houve respeito a isso... (GP, l. 244-246)</i></p> <p><i>..na própria TW quando agente pois em prática ali as lições aprendidas, e também estávamos com uma outra característica, o aspecto a destacar na TW era a formação de um grupo com uma mentalidade diferente pra área de consultoria, de prestação de serviço em consultoria em TI no mercado brasileiro...uma condução, um plano de carreira, uma condução de formação profissional, uma condução com cooperação entre empresa e colaborador, aonde a consultoria de TI na sua grande maioria ou se não na sua totalidade, no mercado pratica muito a figura da venda de pessoa, do Bodyshop...pessoa vai praticamente ter uma interação de uma vez por mês, levar uma planilha de horas trabalhadas...e ela não cria essa identidade com a empresa, se usa muito o jargão do vestir a camisa, mas não é bem a figura de vestir a camisa, é a figura do você estar trabalhando em cooperação, entre o prestador de serviço e o formador do serviço, então a empresa toma mais a figura do formador do serviço, e o colaborador seja ele, júnior, pleno, sênior, aí a capacidade de execução e sua eficiência (GP, l. 76-89)</i></p> <p><i>as empresa de consultoria de TI não dão essa segurança que não é estabilidade de emprego, mas é uma segurança de que estão olhando por mim, você não foca no trabalho, você tem que estar olhando 360 graus, quando você está olhando 360 graus, você está gastando energia com alguma coisa que não é a sua execução principal do trabalho (GP, l. 143-146)</i></p> <p><i>e aí você vai trabalhando com as ferramentas que você tem, a gente nunca vai ter todas ferramentas que precisa, então você tem que ver o que você tem ali e trabalhar com ela. A entrada é por alguém que já conhece, e a reversão é pela experiência que só a caminhada e muita cabeçada vai, a cabeçada quem reparou aonde bateu a cabeça ensina muito, agora quem não</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
		<i>repara vai bater cabeça muito o resto da vida. (GP, l. 380-384)</i>
3	Aprendizado formal no desenvolvimento do gestor	<p>A formação acadêmica, cursos voltados para a gestão como o PMP e os fornecidos por grandes consultorias não preparam o gestor para enfrentar o dia-dia, mas subsidiam a prática.</p> <p><i>A formação básica em Engenharia Elétrica, ou mesmo a de análise de sistemas pela PUC, era uma formação totalmente técnica, ela não teve nenhuma cadeira que fosse voltada a gestão, é a execução, é técnica, mas ...a facilidade de que se tem dentro da IBM pelo porte da empresa, pela solidez já dos seus processos, seus processos já bem maduros, então é a parte de avaliação que você tinha dos funcionários permitia também, uma ampla, uma gama de treinamentos...os seus gestores na IBM eles já identificam essas pessoas, destacam essas pessoas, e direcionam a outro tipo de treinamento, eu fui sendo treinado, extraído da parte técnica, e sendo encaminhado a parte de gestão (GP, l. 152-159)</i></p> <p><i>então tudo isso acaba que na prática né, vamos colocar diferente de você fazer uma formação em PMO, ser um PMP, onde você vai ta, usando muito ali a teoria a experiência evidente de todo a formação, da gestão de projeto, gerencia de projeto, mas na prática você, a Telemar foi mais do que uma academia pra isso, com todos esses aspectos do modo como a gente trabalhava, um contrato de prestação, as equipes que nós tínhamos diferentes características, horários e objetivos...então ali eu acho que foi na pratica o pronto socorro de qualquer formação de gestão de projeto. ... (GP, l. 57-76)</i></p>
4	Aprendizagem gerencial pela experiência vivida em projetos com equipes distintas	<p>O profissional se torna gestor na prática cotidiano, extraindo lições aprendidas dos desafios enfrentados em projetos complexos, interagindo com diversos equipes, resolvendo problemas com a equipe. Sempre mantendo a liderança, formando os perfis para compor a equipe.</p> <p><i>Ponto positivo de uma condução, quando você não é primer, não são muitos pontos positivos que você pode extrair, você pode extrair sim lições, como fazer que essa lições se tornem aprendizado, dai gente transforma em ponto positivo... (GP, l. ?...)</i></p> <p><i>a coordenação ela começou mais em serviços, como eu interagia com equipes de diversos países, e ai agente vai trabalhar com diferentes culturas, diferentes modos de trabalhar, fora o fuso horário também, você acaba interagindo com esses parceiros de execução, e dali já começou uma formação em gestão. ...no projeto do CRM, o CRM3C de implantação do Siebel e unificação das empresas que montam hoje a Telemar, que eram 16 empresas distribuídas pelo Brasil inteiro, então ali foi o grande aprendizado pra aplicação da gestão...o projeto em si já era um projeto extremamente desafiador...não vou entrar nem no aspecto político que era também um modo, um aprendizado...e trouxe até alguns...alguns...algumas surpresas durante o projeto na condição da equipe, como paralisação temporária de projeto por problemas políticos, então tudo isso acaba que na prática né, vamos colocar diferente de você fazer uma formação em PMO, ser um PMP, onde você vai ta, usando muito ali a teoria a experiência evidente de todo a formação, da gestão de projeto, gerencia de projeto, mas na prática, a Telemar foi mais do que uma academia pra isso, com todos esses aspectos do modo como a gente trabalhava, um contrato de prestação, as equipes que nós tínhamos diferentes características, horários e objetivos...então ali eu acho que foi na pratica o pronto socorro de qualquer formação de gestão de projeto. ... (GP, l. 57-76)</i></p> <p><i>Então você pode começar técnico desde que você demonstre características de condução, de organização, de visão, de préreqs, coreqs, funções precedentes e posteriores a sua atividade... (GP, l. 98-100)</i></p> <p><i>A formação em campo mesmo, a formação já executando a profissão me complementou nessa parte de gestão de pessoas, eu vejo dessa maneira a responsabilidade que uma empresa tem na formação de um profissional, você não pode querer que um júnior, uma pessoa de 20 anos entre e ela vá sozinha montar esse perfil... (GP, l. 103-105)</i></p> <p><i>depois de já ter feito o trabalho escalaria novamente pelo resultado evidente fica muito mais fácil agora você decidir depois do trabalho já executado, porque agora eu sei como essas pessoas reagiram, como elas já estavam adequadas ao formato da empresa... (GP, l. 650-652)</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
		<p><i>mas eu hoje decidiria por essas mesmas pessoas e a após essa formação saindo do zero de uma empresa iniciante também tenho a visão de que em quase a totalidade dos perfis é possível você ajustar, pode lhe demandar um tempo maior, vai depender da empresa ter essa visão e essa disponibilidade, pode lhe depender também de um empenho maior seu em alguns perfis, e sempre com limitador de não comprometer o que já evoluiu a equipe.. (GP, l. 657-660)</i></p> <p><i>No dia-a-dia você por estrutura estaria recorrendo ao seu par ou ao seu superior,né, que ai você pensa numa decisão, mas o modo pra mim mais efetivo de você recorrer é o seu grupo... com a devida consciência de que nem tudo pode ser passado na sua plenitude pra todos os níveis, pra cima de você ou pra baixo da sua posição... (GP, l. 320-323)</i></p> <p><i>Mas, o modo mais efetivo que você tem que recorrer em qualquer problema durante uma gestão de um projeto é o seu grupo, porque é esse que faz, ou errado ou certo, é esse que faz... (GP, l. 324-326)</i></p> <p><i>Primeiro trazendo o problema, já moldando a solução, nenhum plebiscito em projeto eu vi ser efetivo, aquilo de a.. eu vou fazer alguma coisa participativa em que todo mundo vai dar sua opinião, você vai ficar ali discutindo por dias e ninguém vai chegar a um consenso... (GP, l. 328-330)</i></p> <p><i>sempre tem que ter uma cabeça, não quer dizer que esse cabeça, seja fechado, seja autoritário, ele tem que ser forte, forte no ponto de decisivo, mas não de uma maneira que você iniba as vezes soluções que vem do próprio grupo... ao grupo saber uma mudança depois que ela já foi definida, decidida, já até temporizada, você perde a confiança do grupo, ela vai sempre achar que tem alguma coisa que acontecendo que ele não esta sabendo, então essa parceria tem que ser alguma coisa bem transparente, nesse sentido de confiança. (GP, l. 333-338)</i></p>
5	<p>Desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p> <p>Estabelece relação de confiança para obter comprometimento estando presente, apresentando soluções, organizando o trabalho, sendo transparente e mantendo uma comunicação eficaz</p> <p>A partir de experiências anteriores se torna mais receptivo, capaz de identificar perfis desagregadores e tomar decisão de desliga-lo.</p> <p>Trabalhando com equipes e</p>	<p><i>Então a estratégia que eu solicitei na época a minha gerência, foi que, mesmo o meu grupo trabalhando longe dos seus clientes, eu pedi que eu trabalhasse junto ao cliente, então eu fiquei mais próximo a ele, ele me via ele apontava, eu buscava trazer a solução mais rápido possível, e não, talvez na plenitude do processo, mas você no início você tem que começar a trazer resultado, depois até você organiza isso melhor, até depois você define melhor os papéis, mas no início não adianta você trazer justificativas do tudo que precisa ser feito, pra ficar mal eu fico sozinho....hoje a gente tem o reconhecimento da área, a gente tem o comprometimento dessa área, a condição de trabalhar em conjunto com essa área... (GP, l. 358-366)</i></p> <p><i>as habilidades que eu já trouxe, que favoreceram na formação dessa equipe, os que eu já expus evidentemente da formação... colaborou muito pra que eu estivesse permeável e receptivo a entender o que cada pessoa estava mostrando. Pessoas as vezes que você tem que substituir num grupo, quando você identifica que aquele perfil não conseguiu ser trabalhado, não vai trazer o resultado, e o momento de quebra pra não insistir mais nessa pessoa é quando o grupo pode sofrer algum decréscimo de evolução... (GP, l. 512-518)</i></p> <p><i>essa percepção alinhada evidentemente com seu comando, superior, a sua gerência superior pra que esteja alinhado com o objetivo da empresa, fazer o trabalho de formação e não necessariamente o trabalho de recuperação, o trabalho de recuperação... Você recupera uma pessoa de forma destacada de uma equipe, de um grupo, porque senão você pode acabar influenciando nos demais. Então o que eu trouxe foi toda essa experiência de passagem por empresa de portes diferentes, de estrutura diferente, de perfis de funcionários, de recursos diferentes... (GP, l. 518-524)</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
	<p>estruturas distintas desenvolveu a paciência, o controle da ansiedade por resultados, a trabalhar as inabilidades sem prejudicar a equipe, a capacidade de formar equipes a partir da alocação e observação de distintos perfis nas atividades do dia-dia e a desenvolveu a percepção de que cada pessoa tem um ritmo.</p>	<p><i>... você não vai concordar muito, mais eu desenvolvi um pouco a paciência, a paciência no seguinte, não é que você não fique ansioso de querer alcançar o objetivo, mas é a paciência de saber que o resultado em uma empresa como a IBM por exemplo, ele vem num passo já constante, ele já está planejado, o processo já está maturado, a todo uma estrutura que te permite objetivar e precisar quase a data que você vai conseguir aquilo... (GP, l. 527-531)</i></p> <p><i>operar o paciente andando, quer dizer você está montando e está executando ao mesmo tempo, quase que subsequente um ao outro. Então isso torna a coisa mais, mais dinâmica e com isso você tem que.. de se permitir um pouco mais de tempo, para ter o resultado, isso realmente é algo que eu não vou dizer que mudei, mas trabalhei pra aceitar um pouco mais, a diminuir um pouco a ansiedade do resultado, pela imprecisão da empresa em formação ainda. (GP, l. 535-540)</i></p> <p><i>O modo de trabalhar era mais junto ao grupo mesmo... (GP, l. 542)</i></p> <p><i>Quando vc tem a razão do está fazendo algo junto com amigos, junto com pessoas que conhecem vc e respeitam aquilo, é as vezes, é a única coisa que vc tem para se apoiar em algumas situações extremas. Então esse foi o modo que eu fui buscando, vc mostrar insegurança, ansiedade ou apreensão para o grupo, esse grupo não vira equipe. Então esse é o momento de vc, vc vai querer o respeito, vai precisar do respeito, ta trabalhando pra ter o respeito dessa equipe, vc em alguns momentos precisa se retirar pra refazer, reestruturar, realinhar teu modo, retrabalhar. Como eu falei, eu acho muito difícil as pessoas se modificarem, não acredito muito que as pessoas se modifiquem, mas as pessoas aprendem a trabalhar com elas mesmas. Então, alguma coisa, alguma inabilidade residente em vc pode ser trabalhada de forma a aparecer pouco, de forma a influenciar pouco, de forma a não influenciar a equipe que vc está conduzindo... (GP, l. 545-552)</i></p> <p><i>Ela tem que ser trabalhada de um jeito que não soe falso, mas de um jeito que não desvirtue, não desvie essa equipe do planejado. (GP, l. 554-556)</i></p> <p><i>nenhuma equipe que já trabalhei até hoje você não consegue ter componentes com o mesmo perfil e até melhor que não tenha, pra poder tornar essa equipe mais dinâmica, essa equipe mais ampla em esse aspecto de atuação.... na formação dessa equipe, na chegada dos participantes, parte dos participantes você pode escolher, parte dos participantes lhe são oferecidos, nunca eu rechacei um recurso sem antes identificar... (GP, l. 559-563)</i></p> <p><i>Então essa percepção ela foi identificada, como eu falei, a gente não estava fazendo um trabalho teórico, não estava montando uma estratégia só, era feito isso com prática. Então quando você vai colocando com cuidado essas pessoas a frente de algumas situações em que você vê que não há risco, em que você tá próximo, você vai vendo como elas vão reagindo, e a partir dessa identificação de reação, você vai vendo em que tipo de situação você pode usar o recurso ou outro recurso pra ter um melhor resultado. E a melhor coisa é fazer com que esses recursos troquem experiências, por vezes nós usamos até a troca de funções... (GP, l. 566-571)</i></p> <p><i>Não se consegue isso sempre na plenitude mais a tentativa sempre é rica, enriquece o aperfeiçoamento profissional dos participantes. (GP, l. 573-574)</i></p> <p><i>foi uma experiência muito boa e o relacionamento com a equipe entre a entrada, entre o entendimento, vamos chamar de velocidade de aprendizado de cada um, que você também tem que vir adequando, nem sempre a mesma instrução é percebida é assimilada e executada pelos participantes do grupo com a mesma velocidade. (GP, l. 613-618)</i></p>
6	<p>Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI</p>	<p><i>Formar o consultor e estabelecer uma relação de cooperação e confiança para obter maior</i></p> <p><i>... se usa muito o jargão do vestir a camisa, mas não é bem a figura de vestir a camisa, é a figura do você estar trabalhando em cooperação, entre o prestador de serviço e o formador do serviço, então a empresa toma mais a figura do formador do serviço, e o colaborador seja ele, júnior, pleno, sênior, aí a capacidade de execução e sua eficiência (GP, l. 76-89)</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
	<p>produtividade.</p> <p>Incentivar a cooperação e a aprendizagem informal na equipe.</p> <p>Identificar perfis distintos que agregam e desagregam e inibir perfis que comprometem a equipe</p> <p>Identificar e mobilizar diversos perfis para compor equipes em situações distintas.</p> <p>Conhecer a atividade a ser executada para transmitir segurança para a equipe (confiança na competência do gestor)</p> <p>Gerenciar projetos de forma clara e respeitosa, conduzindo de maneira objetiva e colaborativa.</p> <p>Gerenciar pessoas considerando o lado pessoal para obter comprometimento.</p> <p>Ser transparente e firme nas suas ações.</p> <p>Ser calmo, focado e manter o autocontrole.</p> <p>Ser o líder a frente das situações que o grupo não esteja preparado.</p>	<p><i>e essa figura que olha muito pro seu lado não permite que você forme um grupo coeso, então você tem que estar atento a várias características, que te permitam depois conduzir, você não elimina pessoas assim do grupo, acho que você primeiro tem que tentar trazer-la para a filosofia.... (GP, l. 139-141)</i></p> <p><i>ao gestor que não executou a atividade falta alguma coisa, né? Eles por vezes tem uma característica muito forte, muito bem aplicada de saber conduzir, mas não tem a de saber fazer, o comandado ele sente uma segurança muito grande quando ele entende, que quem ta solicitando que ele faça, sabe como é que aquilo é feito.... quando o gestor consegue ter também, o mínimo necessário do conhecimento de execução ele cria um vínculo muito grande com o seu comandado, com o seu funcionário que é o respeito na condução profissional, é o respeito de que o que vai ser solicitado ..na gestão de pessoas é um grande motivador de um bom relacionamento entre comandante e comandado, é você confiar que quem ta solicitando pra você sabe o que que é que te que ser feito... (GP, l. 162-172)</i></p> <p><i>isso coloca o executante numa obrigação muito grande de fazer a coisa da forma certa, não é só fazer, é assim eu vou fazer de um jeito porque depois eu consigo justificar, a justificativa é algo muito difícil quando quem está te ouvindo sabe detalhes do que você vai comandar, do que você tinha que executar.. (GP, l. 178-181)</i></p> <p><i>a Gestão de Projeto qualquer software faz, botar prazo, botar esforço acompanhar datas, a comprar entregáveis, recalcular datas, esse é um trabalho o menor o mais simples o mais fácil... agora gestionar pessoas é gestionar às 24 horas dela, mas você tá com ela ali oito pelo menos...você tem que respeitar o lado pessoal dela, pra poder ter algum respeito na hora que você precisa dela. A gente bem sabe que todo comandado que é exigido sem nenhuma consideração do seu lado pessoal, você não retém, você não ganha comprometimento, você não ganha cooperação você acaba sim tendo daqui a pouco um grupo que na primeira oportunidade de se ver livre de você ou de fazer você se dar mal, vai fazer-lo... (GP, l. 254-261)</i></p> <p><i>o comandado ele não quer um bonzinho, o bonzinho não te serve de nada, o bonzinho não troca prazo com o cliente, o bonzinho não consegue convencer, ele não quer discurso formado... (GP, l. 2634-264)</i></p> <p><i>o gestor, ele não tem que ser um portador de mensagem de outras pessoas ele tem que ser o comandante o que ele fala é o que ele vai conseguir fazer... (GP, l. 270-271)</i></p> <p><i>E você vai colocar suas solicitações e vem aquela do que eu não posso, não sou eu quem decide isso depende do gerente acima, então você tira numa linguagem figurada, aquela, se eu quero chegar no castelo se eu tenho entre eu o castelo você, ou você vai ser a ponte ou você é o fosso, então aquele que faz, o gestor que faz pelo gerenciado a condução objetiva sincera... Se ele é fosso eu não vou respeitar uma pessoa que não me leva até o meu objetivo...</i></p> <p><i>a parte mais importante é a gestão do perfil o complemento do perfil, a identificação de habilidades de cada participante do seu grupo... e você tem que usar um pouco de cada um, você vai usar as vezes pra um momento... as vezes você tem por características aquele que tem uma desenvoltura muito grande, aquele que de tudo ele fala, aquele que é botar ele lá na frente e ele vai falar com todo mundo... (GP, l. 274-291)</i></p> <p><i>entre sair um meia boca com esse ou não sair nada com o que sabe tudo, o outro é corajoso, e as vezes a gente tem que usar o corajoso, tem algumas, e a gente vai passar por diversas situações as vezes a características do cliente que você tá atendendo também, você colocar as vezes aquele que é um pouco mais submisso, as vezes aquele um pouco que é mais confrontador... se tiver um perfil só desses na sua equipe você tá fadado ao insucesso. Você precisa mesclar isso tudo, pra você mesclar isso tudo, primeiro você tem que conseguir identificar, e segundo você tem que conseguir motivar essas pessoas... (GP, l. 297-303)</i></p> <p><i>E o problema não é trabalhar com pessoas difíceis, o problema é você não identificar as pessoas difíceis e tentar trabalhar</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
	<p>Ser referencia para a equipe.</p> <p>Repassar e fomentar o aprendizado da equipe através das lições aprendidas.</p> <p>Estar sempre presente, orientando os membros da equipe na resolução dos problemas.</p> <p>Tratar os profissionais de forma igualitária, mas reconhecendo a singularidade de cada um.</p> <p>Fomentar o aprendizado da equipe através da discussão coletiva dos fatos ocorridos e daí extrair as lições aprendidas.</p> <p>Estabelecer relação de respeito para obter comprometimento.</p> <p>Ser receptivo aos problemas da equipe sem tomar a responsabilidade pra si.</p>	<p><i>com elas da forma errada, na forma não identificada, você consegue trabalhar desde o momento que você identifica, você vai conseguir trabalhar com o inseguro, com o exibido, com o egoísta, com o que só o que ele faz é o que importa, e você tem que aprender a trabalhar com todos esses, e quando você está gerenciando, quando tá conduzindo uma equipe dessa, você tem que aprender a conhecer, a reconhecer esses perfis, pra conseguir em alguns casos inibir alguns, e em alguns casos incentivar outros, que é assim que você vai, entre inibir um pra não comprometer a equipe, porque entre perder um e perder a equipe, eu perco um.Né? (GP, l. 311-317)</i></p> <p><i>Uma equipe já é uma coisa trabalhada, já um grupo de pessoas que ganhou um compasso de execução, uma condição, uma liga de trabalho conjunto, um comprometimento com um objetivo indicado pela coordenação... figura da equipe que é algo já produtivo algo mais produtivo e mais focado. (GP, l. 391-395)</i></p> <p><i>É o grupo do CED-o Centro de Educação-ele trazia aquela filosofia que eu citei a filosofia da TW, a filosofia de formação, formação do perfil, o que a gente usou agora na pergunta anterior, a formação da equipe... no que nós empregávamos nos treinamentos e na condução de equipes, junto com o apoio dessa equipe do CED, a gente focava em identificar o perfil, identificar habilidades dessas pessoas, fraquezas e pontos fortes e complementa-las. Era um grupo onde mesmo sendo pequeno, nós tínhamos perfis bem distintos, mas uma condição de trabalho conjunto que se complementava.... (GP, l. 398-403) ...quando você consegue juntar e primeiro identificar esses perfis, juntar esses perfis e faze-los trabalhar em conjunto, formar uma equipe, você consegue passar pela tormenta e consegue ainda trazer a qualidade do trabalho.. (GP, l. 407-409)</i></p> <p><i>É eu já coloquei em alguma resposta anterior, o quanto o que estiver a frente, o que estiver comandando, tem que passar a direção. Não quer dizer que tem que ser autoritário, precisa em alguns momentos evidente ser forte, agente não trabalha com a condição de atender a vontade de todos durante uma formação, durante a formação você tem que ter um objetivo, ajustá-lo, mas não é um voto de como todos preferem fazer.(GP, l. 469-472)</i></p> <p><i>Pra poder também mostrar o como conduzir, com pessoas que se mostram difíceis, se mostram insatisfeitas, se mostram provocantes, mas que são clientes, então que nós temos que trata-los como clientes... (GP, l. 480-482) conversando com o grupo expondo o que tinha acontecido, como é que tinha sido tratado e o fato de se manter calmo, de se manter focado, de se manter respeitoso, permitiu a condução até um ponto satisfatório..... (GP, l. 484-486)</i></p> <p><i>nós conseguimos sair de uma situação adversa pra uma situação contornada, e o mais importante, não se expos o grupo a informação pra que participasse nesse tratamento direto, porque isso com certeza iria prejudicar a evolução do grupo, e isso tem que ser feito pelo gestor, isso é o gestor que tem que estar a frente disso... (GP, l. 487-490)</i></p> <p><i>em contra partida todo conhecimento adquirido ali tem que ser depois discutido, tratado e trabalhado com o grupo pra que no momento seguinte numa experiência similar seguinte ele já saiba como conduzir... (GP, l. 491-493)</i></p> <p><i>o primeiro modo de agir pra ganhar o respeito de uma equipe, você tem que tratar como parte da equipe. A partir do momento em que se trata com privilégios, com benefícios em relação a equipe,... (GP, l. 496-497)</i></p> <p><i>permite ganhar a confiança e montar uma equipe coesa. Então durante todo tempo, durante toda condução você precisa estar presente nas situações, sejam elas mesmo fora do horário, a frente da condução e trazendo de forma educativa o grupo junto com você, não expondo esse grupo ao confronto, essa parte tem que caber a você e depois que a coisa esta contornada, ai você</i></p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
		<p>pode deixar o grupo conduzir.... (GP, l. 500-504)</p> <p>Essa dependência o profissional é mais maduro inversamente ao que ele necessita do seu gestor pra saber o que tem que fazer. (GP, l. 508-509)</p> <p>O que cada um passa, cada participante de um grupo em formação, visando virar uma equipe, o que cada um passa não só aos seus olhos, que são as atividades feitas diretamente como também seu lado pessoal, seu lado particular, e quando você vai criando essa convivência de trabalho, isso é naturalmente trazido a você e você tem que ta receptivo a isso. Você tem q estar, é um fator altamente integrador do relacionamento entre gestor e o gerenciado... (GP, l. 577-589)</p> <p>Então tratar um recurso como se ele não tivesse sua vida pessoal, seu lado particular não lhe permite formar uma equipe, não lhe permite ter identidade com essa equipe.</p> <p>Tratar de todos os problemas pessoais dele lhe faz ser daqui a pouco um amigo, um responsável pela vida pessoal dele, também não é o objetivo... as coisas tem que ser ponderadas, porque como eu falei, é um processo em que vai se ter uma relação de longo prazo, se visa uma relação de longo prazo, então se você não esta receptivo e sabendo, e podendo tratar de momentos de insegurança, de problemas pessoais, de problemas profissionais, você também não vai conseguir o momento de realização pessoal, ser benéfico pra empresa, de relação profissional, ser benéfica pra equipe também. (GP, l. 582-591)</p> <p>E a compreensão do cliente a atenção ao problema sem obrigação, quando o profissional ganha a consciência de que o cliente não tem obrigação, o seu contratante não tem a obrigação, qualquer coisa que esse contratante faça de ouvir, de entender ou de na medida do possível cooperar com isso, passa ter um valor de trabalho conjunto, um comprometimento, o relacionamento passa a existir entre funcionário e contratante nesse momento... (GP, l. 595-599)</p> <p>Quando você entra numa empresa você tem que ter a consciência do que ela espera de você, e você ta ali pra fazer aquele trabalho, aquele não é um local pra resolver seus problemas, mas a partir do momento que aquele local entende seus problemas, e na medida do possível trabalha com você junto desses seus problemas, você passa a ter um respeito, consideração, comprometimento e gera nesse momento uma relação com essa empresa que extrapola o contrato... (GP, l. 603-607)</p> <p>a missão do CED sempre foi a de formar a cultura, que a gente chamava da cultura do colaborador TW, a cultura de ter um vínculo com a empresa que fosse além do que a assinatura do seu contrato, ou da sua carteira, um vinculo que nós não estamos falando de amizade, é um vinculo profissional, mas um vinculo com respeito, com importância pra ambas as partes, e que permitisse formarmos profissionais, que gerassem profissionais bons. A partir do momento que você colocasse um entrante junto com um profissional com a cultura TW, ele já fosse formado a figura do mentoring, o mentor que citei antes, na prática... (GP, l. 613-618)</p> <p>Eram duas figuras que entraram em momentos exatos, no inicio focando mais na formação dos recursos, na formação do perfil do profissional e depois na evolução embutindo nisso também a parte do ganho financeiro. O meu entendimento é que isso foi cumprido... (GP, l. 5624-626)</p> <p>então como a gente conduziu de uma forma bem clara, e bem próxima e bem verdadeira junta ao grupo mesmo a missão sendo difícil o relacionamento ao final era um relacionamento muito fácil de ser tratado, muito respeitoso e eficaz também. (GP, l. 645-647)</p>
7	<p>Competências evidenciadas pelo gestor de equipes de consultores de TI</p> <p>Desenvolver os profissionais e integrá-los através de dinâmicas</p> <p>Fomentar o aprendizado coletivo e a participação da</p>	<p>É, liderar um grupo é sempre calcado na percepção.... (GP, l. 415)</p> <p>identificação o que realmente exigiu mais foi trabalhar o perfil dessas pessoas, na TW nós tínhamos muito a preocupação de formar as pessoas desde júnior, ne, usando pra isso alguns livros do mercado pra poder criar trabalhos conjuntos, palestras, workshop já de integração pra poder fomentar já o, a cultura da empresa desde o início. Porque o iniciante ele vai escolher alguém pra se espelhar, se você não direcionar isso, ele pode escolher a pessoa que não é adequada ao perfil..... da equipe do CED, a gente procurou ser o condutor, ser o impulsionador dessa formação da equipe... (GP, l. 418-423)</p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
	<p>equipe.</p> <p>Estabelecer referências para a equipe.</p> <p>Formar equipe com perfis distintos e inexperientes.</p> <p>Obter resultado para a empresa junto com a equipe.</p>	<p><i>permitir as pessoas, principalmente os iniciantes expor um pouco mais as suas características, as vezes ele está tão fechado que você não consegue identifica-lo, e também pra outros níveis de profissional, usar até dinâmica como filmes que a gente passava pra ver como cada um tinha interpretado que ali tinha sido exposto. (GP, l. 426-429)</i></p> <p><i>..E a TW era uma empresa que estava com uns 4 ou 5 anos de formação, e que nós tínhamos que adequar, tanto o processo como também o perfil de atendimento aos clientes que existiam na época,.. Nisso nós fomos estruturando e em um certo momento identificamos que a figura do RH, junto com o centro de educação montava um binômio extremamente útil pra empresa. Era aproximar a figura do RH, do treinamento e com isso apoiar a área de comercialização e de condução de projetos... (GP, l. 437-442)</i></p> <p><i>quando eu entrei era mais o estudo, adequação e o trabalho de formação de estratégia da empresa, já mais pro final nós já tínhamos isso de uma forma mais consciente, mais prática, já de uma forma mais prática, a prática já existia, e até o reconhecimento dos próprios treinados.(GP, l. 445-448)</i></p> <p><i>É, a formação da equipe, na realidade as experiências foram bem próximas de importância... (GP, l. 454)</i></p> <p><i>uma rotatividade em 110 funcionários que foi o patamar alcançado pela empresa, uma rotatividade baixa. Essa equipe conseguir sair de uma formação em que os seus recursos não tinham muita experiência... (GP, l. 457-459)</i></p> <p><i>Então você trazer pessoas que não tinham experiência, mas que se complementavam e que tivemos a visão de que teria coesão nisso, essa experiência como um todo ela foi marcante... (GP, l. 461-462) ...eu acho que a parte mais marcante é ver esse retrospecto entre entrada e saída dessa equipe. (GP, l. 467)</i></p>
8	Contribuição da pesquisa na visão do gestor	<p><i>Alinhar à estratégia da empresa e reconhecido pelos profissionais ao seu trabalho</i></p> <p><i>área de apoio a sistemas de computação, bem com a área técnica nada de gestão de pessoas evidente...coordenação de serviços, coordenação de contrato, não tanto de pessoas, mais já um relacionamento grande com outras equipes...com a gerência da DBA, nós tivemos a gestão, nós tínhamos em torno de 85, chegamos a ter 85 pessoas nesse projeto..(GP,l.3-9)</i></p>
	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta a questão central segundo perspectiva do Gestor</b>
	<b>Como os gestores de equipes de consultores de TI desenvolvem suas competências gerenciais?</b>	<p>De acordo com o resultado da fase piloto, segundo a perspectiva do gestor, o profissional se torna gestor na prática cotidiano, extraindo lições aprendidas dos desafios enfrentados em projetos complexos, interagindo com diversos equipes, resolvendo problemas com a equipe composta com perfis distintos e complementares. O aprendizado formal (acadêmica, cursos voltados para a gestão como o PMP) não prepara o gestor para enfrentar o dia-dia, mas subsidiam a prática.</p> <p>A partir de experiências anteriores trabalhando com equipes e estruturas distintas o gestor demonstra ter desenvolvido e mobilizado as seguintes habilidades gerenciais: estabelecer relação de confiança para obter comprometimento da equipe estando presente, apresentando soluções, organizando o trabalho, sendo transparente e mantendo uma comunicação eficaz; desenvolver a paciência, o controle da ansiedade por resultados, a capacidade de trabalhar as inabilidades sem prejudicar a equipe; distinguir perfis complementares e perceber que cada pessoa tem um ritmo a partir da observação nas atividades do dia-dia.</p> <p>O desenvolvimento profissional do gestor na consultoria de TI evolui num processo de passagem de nível: técnico, coordenação até gestão de contratos e pessoas num setor onde falta de clareza com relação a carreira, a formação é continua e a construção de <i>networking</i> profissional e pessoal e a forma de se manter no mercado. Além disso, o gestor enfrenta dificuldades/desafios em sua prática no que se refere a continuidade do serviço, como o <i>turnover</i> que gera uma curva do aprendizado na recomposição de equipe. Existe uma dificuldade em formar e manter equipes coesas, focadas e motivadas em projetos complexos, com alta carga de trabalho e composta por diversos atores (cliente, parceiro-primer) e por profissionais sem vínculo com a organização, o que se traduz em falta de motivação e comprometimento.</p>

Categoria	Descrição da Categoria	Trechos entrevistas
		<p>Nesse contexto, o gestor evidenciou as seguintes competências: desenvolver os profissionais e integrá-los através de dinâmicas; fomentar o aprendizado e a participação da equipe; estabelecer referências para a equipe, formar equipes com perfis distintos e complementares a fim de obter resultado para a empresa junto com a equipe.</p> <p>Além disso, as seguintes competências são requeridas na prática gerencial, na visão do gestor de equipes de consultores de TI: formar o consultor e estabelecer uma relação de cooperação e confiança para obter maior produtividade; incentivar a cooperação e a aprendizagem informal na equipe; Conhecer a atividade a ser executada para transmitir segurança para a equipe confiança na competência; gerenciar projetos de forma clara e respeitosa; Gerenciar pessoas considerando o lado pessoal para obter comprometimento; Ser transparente e firme nas suas ações; Conduzir de maneira objetiva e colaborativa; Ser calmo, focado e manter o autocontrole; Ser o líder a frente das situações que o grupo não esteja preparado; Ser referência para a equipe; Repassar e fomentar o aprendizado da equipe através das lições aprendidas; Tratar os profissionais de forma igualitária; Fomentar o aprendizado da equipe através das lições aprendidas; Ser receptivo aos problemas da equipe sem tomar a responsabilidade pra si e orientar os membros da equipe na resolução dos problemas.</p>

## Análise coletiva fase piloto

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva (1)	Descrição da Categoria
A trajetória profissional passou por mudanças de setor e funções Ocorre uma evolução tanto profissional quanto pessoal no que tange postura e maneira de tratar os distintos perfis em fç do trabalho realizado pelo gestor.	A trajetória profissional evolui num processo de passagem de nível: técnico, coordenação até gestão de contratos e pessoas Falta clareza com relação a carreira A formação é contínua A construção de <i>networking</i> profissional e pessoal e a forma de se manter no mercado.	Mudanças de setor e função Evolução postura profissional (trabalho do gestor) Passagem de nível: técnico, coordenação, gestão Formação contínua Construção de <i>networking</i> Falta clareza na carreira	<b>Desenvolvimento profissional na consultoria de TI.</b>	Não existe uma clareza na carreira na consultoria de TI e o desenvolvimento profissional ocorre com passagens de níveis, mudanças de setor e funções, construção de <i>networking</i> , formação contínua e trabalho realizado pelo gestor junto com os membros da equipe.

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva(2)	Descrição da Categoria Coletiva
O trabalho na consultoria de TI é turbulento, estressante, com alto volume de trabalho Falta rotina e planejamento. Deve-se estabelecer relacionamento amigável e transparente com os clientes e consultores para facilitar o desenvolvimento do trabalho em conjunto com objetivo comuns (trabalho em equipe)	O gestor é fundamental para a continuidade do serviço O <i>turnover</i> prejudica o trabalho em fç da curva do aprendizado e recomposição de equipe.  Há dificuldade em formar e manter equipes coesas, focadas e motivadas  Os projetos são complexos, com alta carga de trabalho e composta por diversos atores (cliente, parceiro-primer)  Os profissionais não tem vínculo com a organização, o que se traduz em falta de motivação e comprometimento Falta investimento na formação dos.  O gestor deve trabalhar com as ferramentas disponíveis, que nem sempre são as necessárias e planejar e organizar o trabalho alinhado à cultura do cliente	Ambiente turbulento e estressante Alta carga de trabalho Falta de planejamento e rotina Construção de relacionamento amigável e transparente para execução do trabalho em equipe  Continuidade do serviço depende do gestor Compor e manter equipes motivadas Projetos complexos Diversos atores Falta de vínculo do profissional com a empresa Falta de motivação e comprometimento <i>Turnover</i>  Falta investimento na formação Falta ferramentas para o desenvolvimento do trabalho Alinhar o projeto a cultura do cliente	<b>Dificuldades/desafios da prática gerencial na consultoria de TI</b>	O gestor que atua na consultoria de TI é considerado fundamental para a continuidade do serviço, composição/manutenção de equipes focadas e motivadas e construção de relacionamentos amigáveis e transparentes num contexto de trabalho considerado turbulento, estressante, que ocorre em projetos complexos, composto por diversos atores e alta carga de trabalho, onde falta planejamento, rotina, investimento na formação dos profissionais que não criam vínculo com a empresa.

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva (3)	Descrição da Categoria
<p>Com experiência vivida na resolução de problemas com a orientação do gestor no dia-dia aprende-se: a distinguir e tratar as diversas personalidades a adaptar-se e agir as situações diversas</p> <p>Recorrer ao gestor para solucionar problemas de interação com os demandantes do serviço foi apontado como o mais comum.</p>	<p>O profissional se torna gestor na prática cotidiano</p> <p>Extraindo lições aprendidas dos desafios enfrentados em projetos complexos; interagindo com diversos equipes; resolvendo problemas com a equipe. mantendo a liderança;</p> <p>formando os perfis para compor a equipe. A formação acadêmica, cursos voltados para a gestão como o PMP e os fornecidos por grandes consultorias não preparam o gestor para enfrentar o dia-dia, mas subsidiam a prática.</p>	<p>Aprendizado do gestor pela experiência vivida em projetos com equipes distintas</p> <p>Aprendizado formal no desenvolvimento do gestor</p> <p>Aprendizagem do profissional na consultoria de TI na prática com o gestor</p>	<p><b>Aprendizagem da equipe e do gestor na consultoria de TI</b></p>	<p>A aprendizagem tanto do membro da equipe quanto do gestor ocorre no dia-dia, extraindo as lições aprendidas dos desafios enfrentados em projetos complexos, interagindo com diversas equipes, onde o gestor aparece como figura central que lidera o processo de aprendizagem. A aprendizagem formal (acadêmica, cursos PMP) fornece uma base, mas não prepara os profissionais para a prática.</p>

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva (4)	Descrição da Categoria 4
<p>Ensinar e orientar nas atividades da equipe e no desenvolvimento de uma postura profissional de trabalho em equipe.</p> <p>Ser firme e analítico na condução a equipe.</p> <p>Ter autocontrole e ser referência para a equipe orientando e dando exemplo no dia-dia.</p> <p>Obter comprometimento da equipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- por ser inteligente, atualizado, agregar conhecimento e proporcionar o crescimento de cada membro.</li> <li>- demonstrando preocupação em orientar e treinar os membros de sua equipe e de ser exemplo fim de</li> </ul>	<p>Estabelece relação de confiança e respeito para obter comprometimento estando presente, apresentando soluções, organizando o trabalho, sendo transparente e mantendo uma comunicação eficaz.</p> <p>Ser transparente e firme nas suas ações.</p> <p>Ser calmo, focado e manter o autocontrole.</p> <p>Ser referência para a equipe</p> <p>Desenvolver os profissionais e integrá-los através de dinâmicas</p> <p>Fomentar o aprendizado da equipe através da discussão coletiva dos fatos ocorridos e daí extrair as lições aprendidas.</p> <p>Identificar e mobilizar diversos perfis para compor equipes em situações distintas.</p> <p>Ser o líder a frente das situações que o grupo</p>	<p>Ensinar e orientar nas atividades da equipe e no desenvolvimento de uma postura profissional de trabalho em equipe.</p> <p>Ser firme, transparente e analítico na condução a equipe e nas suas ações.</p> <p>Ter autocontrole, ser calmo e focado</p> <p>Ser referência para a equipe dando exemplo no dia-dia</p> <p>Desenvolver os profissionais e integrá-los através de dinâmicas.</p> <p>Fomentar o aprendizado coletivo e a participação da equipe com discussões para obtenção de lições</p>	<p><b>Competências do gestor de consultores de TI</b></p>	<p>As competências de gestão demonstradas pelo gestor e legitimadas pelo membro de sua equipe englobam competências:</p> <p><b> pessoais:</b> Ter autocontrole, ser calmo e focado</p> <p><b> interpessoais:</b> Ensinar e orientar nas atividades da equipe e no desenvolvimento de uma postura profissional de trabalho em equipe; Ser o líder a frente das situações que o grupo não esteja preparado; Identificar e mobilizar diversos perfis para compor equipes em situações distintas; desenvolver os profissionais e integrá-los através de dinâmicas; Ser referência para a equipe dando exemplo no dia-dia estando sempre presente; Obter</p>

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva (4)	Descrição da Categoria 4
<p>alcançar os resultados</p> <p>Fomentar situações para tirar a equipe da zona de conforto a fim de superar obstáculos e crescer.</p> <p>Está sempre disponível e a frente dos problemas, orienta, mantém a comunicação transparente e atualizada e os objetivos claros.</p>	<p>não esteja preparado.</p> <p>Gerenciar projetos de forma clara e respeitosa, conduzindo de maneira objetiva e colaborativa.</p> <p>Obter resultado para a empresa junto com a equipe.</p>	<p>aprendidas</p> <p>Identificar e mobilizar diversos perfis para compor equipes em situações distintas.</p> <p>Ser o líder a frente das situações que o grupo não esteja preparado.</p> <p>Obter comprometimento da equipe sendo inteligente, atualizado, por agregar conhecimento e proporcionar o crescimento de cada membro.</p> <p>Gerenciar projetos de forma clara e respeitosa, conduzindo de maneira objetiva e colaborativa mantendo uma comunicação transparente.</p> <p>Obter resultado para a empresa junto com a equipe.</p>		<p>comprometimento da equipe sendo inteligente, atualizado, por agregar conhecimento e proporcionar o crescimento de cada membro; Ser firme, transparente e analítico na condução a equipe e nas suas ações.</p> <p><b>informativos:</b> gerenciar projetos de forma clara, conduzindo de maneira objetiva e colaborativa mantendo uma comunicação transparente.</p> <p><b>para a ação:</b> Obter resultado para a empresa junto com a equipe.</p>

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva (5)	Descrição da Categoria 5
NA	<p>Conhecer a atividade a ser executada para transmitir segurança para a equipe (confiança na competência do gestor)</p> <p>Gerenciar pessoas considerando o lado pessoal para obter comprometimento.</p> <p>Ser receptivo aos problemas da equipe sem tomar a responsabilidade pra si.</p>	NA	Competências requeridas na prática gerencial na visão do gestor de equipes de consultores de TI	<p>Algumas competências foram apontadas pelo gestor como requeridas ao exercício da função, tais como: conhecimento técnico que permite desenvolver a confiança na competência do gestor, gerenciar as pessoas considerando o lado pessoal, sendo receptivo aos problemas sem tomar a responsabilidade para si. Entretanto, tais competências não foram legitimadas pelo membro de sua equipe.</p>

Subcategorias Membro da equipe	Subcategorias Gestor	Subcategorias coletivas Membro da equipe + gestor	Categoria coletiva (6)	Descrição da Categoria 6
<p>Desenvolver equipes e prepara-las para trabalhar de forma organizada, com pessoas distintas em situações diversas.</p> <p>Reconhecer a singularidade de cada membro da equipe sem deixar de aplicar o mesmo tratamento.</p> <p>Tem a sensibilidade de não expor os membros de sua equipe e de compartilhar alguns problemas no coletivo a fim de obter lições aprendidas.</p>	<p>A partir de experiências anteriores se tornar mais receptivo, capaz de identificar perfis desagregadores e tomar decisão de desligá-lo.</p> <p>Trabalhando com equipes e estruturas distintas desenvolveu:</p> <p>a paciência, o controle da ansiedade por resultados, a trabalhar as inabilidades sem prejudicar a equipe, a capacidade de formar equipes a partir da alocação e observação de distintos perfis nas atividades do dia-dia, a percepção de que cada pessoa tem um ritmo.</p> <p>Tratar os profissionais de forma igualitária, mas reconhecendo a singularidade de cada um.</p>	<p>Desenvolver equipes com perfis situações distintas</p> <p>Reconhecer a singularidade de cada membro da equipe</p> <p>Ter a sensibilidade de não expor os membros de sua equipe</p> <p>Compartilhar alguns problemas no coletivo a fim de obter lições aprendidas.</p> <p>Ser capaz de identificar perfis desagregadores e tomar decisão de desligá-lo.</p> <p>Desenvolver: a paciência, o controle da ansiedade por resultados, a trabalhar as inabilidades, a capacidade de formar equipes a partir da alocação e observação de distintos perfis nas atividades do dia-dia, a percepção de que cada pessoa tem um ritmo.</p>	<p>Desenvolvimento e mobilização de habilidades gerenciais</p>	<p>O gestor demonstrou ter desenvolvido habilidades gerenciais que foram reconhecidas pelo membro de sua equipe como sendo aplicadas no dia-dia.</p> <p>A partir experiências anteriores vividas com equipes e estruturas distintas em o gestor desenvolveu a paciência, o controle da ansiedade por resultados, a trabalhar as inabilidades sem prejudicar a equipe, a percepção de que cada pessoa tem um ritmo e é singular o que permitiu desenvolver a capacidade de formar equipes a partir da alocação e observação de distintos perfis nas atividades do dia-dia e de identificar perfis desagregadores e tomar decisão de desligá-lo.</p>

## APÊNDICE III – ROTEIRO ENTREVISTA DE CAMPO

Dados da entrevista	
Data: / / Hora início: : Hora fim: : Local: _____	
Apresentação: Estou realizando uma pesquisa vinculada ao mestrado profissional da UFFRJ, objetivando responder a seguinte pergunta: Como os gestores de equipes de consultores de TI desenvolveram suas competências gerenciais na prática?	
Antes de iniciarmos gostaria de afirmar que o anonimato é garantido e solicitar a autorização para gravação da entrevista. Vc autoriza?	
Vamos iniciar pelos dados gerais:	
Nome: Idade: Gênero: Estado civil: Filhos: Formação Acadêmica (incluindo cursos): Experiência em gestão: Experiência em TI: Experiência em consultoria de TI:	
ROTEIRO ENTREVISTA	

n°	Equipe	Gestor	Objetivo	De onde veio
1	Conte-me sobre sua trajetória profissional? Nessa sua trajetória o que vc destacaria (procurar que destaque pontos positivos e negativos. Se falar só de um tipo, perguntar pelo outro tipo)	Conte-me sobre sua trajetória profissional? Nessa trajetória o que vc destacaria (procurar que destaque pontos positivos e negativos. Se falar só de um tipo, perguntar pelo outro tipo)	Identificar o contexto de trabalho na consultoria de TI *Características de OIC *Dualidade da tecnologia (obj e subj.)	Entrevista exploratória e Piloto Literatura
2	Como é o trabalho do consultor de TI? Pq você considera dessa forma?	Como é o trabalho de gestor na consultoria de TI? Pq você considera dessa forma?		
3	Com relação às atividades do dia-dia, na sua opinião, o que é necessário realizá-las? Exemplifique (identificar subj. e obj. do trabalho)	Com relação às atividades do dia-dia, na sua opinião, o que é necessário realizá-las? Exemplifique.		
4	Como vc tem solucionado os desafios/problemas/conflitos que surgem no dia-dia? A quem vc recorre? Exemplifique	Como vc tem solucionado os desafios/problemas/conflitos da prática gerencial? A quem vc recorre? Exemplifique	Levantar processos de aprendizagem individual e coletiva presente nos gestores; Caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas na prática pelos gestores;	Literatura - Entrevista exploratória
5	Como sua formação acadêmica e cursos formais que vc fez contribuíram (contribuem) na resolução dessas situações do dia-dia? E para seu desenvolvimento profissional? Pq?	Como sua formação acadêmica e cursos formais que vc fez contribuíram (contribuem) na resolução dessas situações do dia-dia? E para o seu desenvolvimento como gestor? Pq?		
6	Me relate como como é seu dia-a-dia com o gestor, clientes e com os outros consultores.	Me relate como como é seu dia-a-dia com os consultores, clientes e com os outros gestores.	Levantar processos de aprendizagem individual e coletiva presente nos gestores; Caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas na prática pelos gestores	Literatura - Entrevista exploratória
7	Em sua experiência, como distingue um grupo de uma equipe?	Em sua experiência, como distingue um grupo de uma equipe?		
8	Como o gestor tal conduziu a formação da equipe (ou grupo) tal? Que critérios ele utilizou?	No projeto tal como você conduziu a formação do time de trabalho? Que critérios vc utilizou? Vc considera que o grupo se transformou em equipe? Pq?		
9	Como foi trabalhar num grupo liderado por Fulano?	Como foi liderar o grupo (equipe) do projeto tal?	Levantar processos	Literatura competência

n°	Equipe	Gestor	Objetivo	De onde veio
10	Conte-me como era no início do projeto e como os participantes incluindo você evoluíram?	Conte-me como era no início do projeto e como os participantes incluindo você evoluíram?	de aprendizagem individual e coletiva	Competência gerencial entrevista exploratória
11	Me relate uma experiência marcante com essa equipe/ seu gestor.	Me relate uma experiência marcante com essa equipe.	presente nos gestores;	
12	Como foi a atuação do gestor nessa situação? (verificar <b>habilidades</b> gestor)	Como vc conduziu a equipe nessa situação? (verificar <b>habilidades</b> gestor)	Caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas na prática pelos gestores	Literatura Aprendizagem gerencial
13	Como a experiência ( <b>conhecimento</b> ) do gestor ajudou a equipe a enfrentar os desafios ? Exemplifique.	Sua experiência ( <b>conhecimento</b> ) ajudou a equipe a enfrentar os desafios ? Exemplifique.	Levantar as competências gerenciais requeridas do ponto de vista dos gestores e membros de sua equipe;	
14	Quais ações/decisões ( <b>atitudes</b> ) vc destacaria do gestor Fulano na liderança dessa equipe?	Quais ações/decisões ( <b>atitudes</b> ) foram fundamentais na liderança dessa equipe?	Relacionamento de Confiança Subjetividade das pessoas Resultado obtido	
15	De acordo com sua experiência quais recursos (competências) foram indispensáveis na atuação de seu gestor? (Mobilização Recursos = CHA)	De acordo com sua experiência quais recursos (competências) foram indispensáveis na sua atuação como gestor da equipe tal? E quais vc desenvolveu? De que maneira? (Mobilização Recursos = CHA)		
16	Quais foram os recursos desse gestor indispensáveis para obter resultado com a equipe? Pq? Exemplifique	Quais foram os seus recursos indispensáveis para obter resultado com essa equipe? Pq? Exemplifique.		
17	Na condução dessa equipe como o gestor tratou cada membro? Como o gestor agiu no dia-dia?	Na condução dessa equipe como você percebeu cada membro? Como essa percepção orientou as suas ações no dia-dia? Como vc acredita ter desenvolvido essa percepção?		
18	O que vc destacaria como lição aprendida do trabalho com essa gestor-equipe? Como vc passou a atuar e se relacionar após esse projeto?	O que vc destacaria como lição aprendida do trabalho com essa equipe? Como vc passou a atuar e se relacionar após esse projeto?		

Agradeço suas sugestões para aprimorar esta pesquisa.

## APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA

---

### 1 Dados do entrevistado

---

Nome: H.O

Idade: 36 anos

Gênero: masculino

Estado civil: Separado

Filhos: 2

Formação: Superior em análise de sistemas e Marketing e Pós em gerencia de projetos

Experiência em TI: 16

Em consultoria de TI: 16

Estela: Experiência em gestão, quantos anos? 10

Transcrição da entrevista

Entrevista durou 1:45 (uma hora e quarenta e cinco minutos)

Em 13 de novembro de 2012, hora início 18 horas, local Av. Rio Branco RJ.

A transcrição levou 8 horas

1 Pergunta 1 : Conte sua trajetória profissional e nessa trajetória, o que você destacaria e positivo e negativo?

2 Tá... é... eu tenho uma, uma... não sei se e frustração [Pesquisadora:...rsrs], mas enfim, eu sempre comentei  
3 isso quando vejo pessoas começando essa trajetória profissional. Eu comecei trabalhando, não comecei  
4 estagiando [huhum...rsrs] então assim... sei que a maioria das pessoas da minha época começaram assim, é...  
5 uma coisa que eu resinto um pouco nesse sentido é porque o estágio está intimamente ligado à oportunidade de  
6 você experimentar: gosto disso, gosto daquilo, não gosto daquilo, posso mudar e tal. Então eu já caí dentro de  
7 uma linha de atuação específica que era ligada à análise, desenvolvimento, mais até eu diria ligado ao  
8 desenvolvimento do que análise, então os primeiros anos foram como desenvolvedor, enfim, e com o passar do  
9 tempo ainda numa empresa bastante pequena enfim, bastante familiar. Com o passar dos dois primeiros anos  
10 foram desta maneira. A partir daí foi quando eu fui para a DBA e aí a gente teve a oportunidade de estar atuando  
11 em diferentes cenários: ainda como desenvolvedor trabalhei um tempo, um período, como analista na Telemar –  
12 atrás do Siebel, lá no CRM – e depois daquele período eu fui para a DBA atuar como desenvolvedor na Fábrica  
13 de Software. Foi quando então eu fiquei um período de mais um ano ali, mais ou menos, atuando com  
14 desenvolvimento ainda, desenvolvimento Java e tudo, analista um pouquinho, análise desenvolvimento, um  
15 analista desenvolvedor; e foi quando eu passei então – à partir do meu terceiro ano de DBA – à atuar como,  
16 ainda dentro da linha de desenvolvimento, mas como arquiteto de software, ainda com a tecnologia Java,  
17 projetos para Caixa Econômica, trabalhei em alguns projetos para a Caixa Econômica – uns quatro o cinco  
18 projetos – passando então, depois, a atuar como gerente de uma área que qualidade que foi criada dentro da  
19 DBA, com a missão de atuar ali na normatização, na padronização dessa operação de Fábrica de Software no  
20 contexto da Caixa [Pesquisadora: huhum] . Cumprida essa etapa surgiu a oportunidade de estar à frente, voltando  
21 para Fábrica como gestor da FSW. Um mega-desafio, ali naquele momento, você pegar uma operação em  
22 andamento pensando e acreditando que muitas coisas poderiam ser diferentes: mudar a cabeça das pessoas,  
23 mudar é... e num processo como esse eu me resinto um pouco, uma coisa que eu acho que foi uma coisa... não  
24 tão boa, não dá para dizer que foi uma coisa ruim, mas eu acho que foi um aprendizado... o fato de aquele  
25 momento ser complicado você assumir que todo mundo vai embarcar na tua onda [Pesquisadora: Huhum] , você  
26 imaginar que, olha, todo mundo vai comprar isto aqui, nem todo mundo compra . Aí hoje eu posso ter a visão  
27 clara que em um processo como esse algumas pessoas vão embarcar de imediato, outras precisam ser  
28 convencidas e outras jamais serão convencidas, e então a gente faz essa segregação aí claramente. Hoje eu  
29 consigo enxergar isso daí.

30 Bom, essa foi minha última posição dentro da DBA, enfim, saí de lá. Mas recentemente atuei como gestor  
31 de Projetos em outra Consultoria por mais um ano depois disso; depois voltei a fazer um trabalho de estruturação  
32 de uma Fábrica de Software, setup de uma fábrica, com certificações e coisas do gênero; e... depois disso... vim  
33 fazer pela terceira vez esse trabalho aqui no Spassu. Essas duas últimas experiências de setup, de estruturação de  
34 um ambiente desse de Fábrica é a partir do zero, o que têm as suas vantagens e desvantagens obviamente. A  
35 DBA era um cenário onde você já tinha lá uma equipe com processos, com operação estruturada, com vícios,  
36 com tudo que a gente sabe que já tem nesse cenário; é mais complexo em vários momentos, mas você já tem  
37 uma coisa importante que é a escala; você já tem os clientes ali bem ou mal e por outro lado você tem a  
38 oportunidade de fazer do zero montar a equipe e estruturar essa equipe de uma maneira que você entende ser a  
39 mais adequada, com as pessoas nas posições certas, com as competências certas ou pelo menos planejando isso  
40 ali: que você traga à alguém informação, mas mirando numa competência , numa posição, num perfil que você  
41 sabe que aquela pessoa vai ser capaz de atingir ao longo desse período de tempo lá, é isso.

42 [Pesquisadora: E assim, pontos positivos e pontos negativos que você destaca nessa trajetória?]

43 Eu acho que pontos positivos foram as oportunidades que eu tive de atuar praticamente em todas as funções,  
44 em todos os perfis necessários dentro da Engenharia de Software, quando você olha, quer dizer, dei uma  
45 sintetizada, mas ao longo dessa trajetória eu pude estar atuando mais perto da análise, mais perto do teste, mais  
46 perto da gestão, mais perto enfim, da qualidade. Então isso me proporcionou uma visão bem abrangente do ciclo  
47 de vida de Projetos de TI, enfim, essa coisa toda. E um ponto negativo – não sei se é um ponto negativo – mas é  
48 essa questão de você, em muitos momentos, em função dessas posições que eu acabei de preocupar e essa  
49 mudança, vamos dizer assim.. grande de cenários, você eventualmente ficar um pouco frustrado com a  
50 possibilidade de vc não ter atingido determinados resultados em determinadas posições, quer dizer, quando  
51 você... eu tive uma carreira que muitas vezes eu fui pinçado para outras funções antes do que eu julgava ser o  
52 tempo adequado [Pesquisadora: huhum], quer dizer, ao mesmo tempo que quem pinçou entendia que olha... você  
53 cumpriu a tua missão até por isso você está sendo pinçado para uma coisa melhor, mas eu ficava ali com a  
54 expectativa de... olha... isto aqui ainda não estava do jeito que deveria estar. Eu não tinha potencializado ali todo  
55 o investimento que houve naquilo ali, eu não consegui colher todo esse retorno então eu não acho exatamente um  
56 ponto negativo, mas é uma ponta de frustração vamos dizer assim.

57 [Pesquisadora: huhum. Como você lidava com essa frustração?]

58 Eu entendia que era assim: Eu sou absolutamente movido a desafios, então eu entendia que o próximo desafio  
59 seria maior e melhor do que aquele. Eu apostava no futuro e encarava aquilo ali de uma maneira... assim, essa  
60 sensação de frustração é uma coisa de primeiro momento, mas a partir daí a gente é capaz de lidar. Eu já  
61 conseguia lidar melhor com isso e avançar de uma maneira... assim, já mergulhava no próximo desafio, não é ?  
62 Vamos pra frente, isso é uma coisa bacana.

63 [2: E como é o trabalho de gestor na consultoria de TI?](#)

64 Trabalho de gestor... de uma forma... como? Geral? [Pesquisadora: Geral]

65 É, eu acho que num mercado, num cenário tão complexo e tão centrado o valor desse negócio, o valor que  
66 agente gera está tão centrado nas pessoas, na competência, na capacidade, você formar esse “time” é...  
67 certamente a maior parte desse tempo, desse esforço do gestor está concentrado no desenvolvimento do time, eu  
68 costumo dizer que é assim perto de 60%, 70% e o resto é técnica e técnica você aprende, você consegue ali, quer  
69 dizer, você tendo habilidade você consegue aprender de alguma forma e colocar em prática. Então eu acho que o  
70 grande dificultador e grande desafio é essa questão da formação do time, de ter as pessoas com as competências  
71 certas nas posições certas não é? É de fato montar um time, orquestrar [Pesquisadora: hum] eu acho que o grande  
72 desafio é esse não é? Porque é um mercado bastante promíscuo no sentido de oportunidades, dessa relação de  
73 oferta e procura então as pessoas se vendem, assim sem nenhum sentido pejorativo, mas enfim, por... mais  
74 duzentos reais, mais trezentos reais e você acaba perdendo o investimento que muitas vezes você fez ao longo do  
75 tempo, então tem um desafio aí também do gestor de TI no que diz respeito à Consultoria sob a ótica da empresa,  
76 da Consultoria, que é investir nas pessoas certas; quer dizer, aquela pessoa que de fato vai proporcionar a  
77 colheita dos frutos ainda dentro daquela consultoria; quer dizer, eu não a formei para o mercado [Pesquisadora:  
78 huhum] . Eventualmente você erra, não tem jeito. Você aposta num cenário que não se concretiza. Mas assim, o  
79 desenvolvimento tinha, eu acredito bastante nisso, eu tive algumas experiências nessa linha é... de  
80 desenvolvimento... pessoas do “time” que eu tenho hoje inclusive que já trabalham comigo desde à época em  
81 que eram estagiários ainda do ensino médio, a gente percebe claramente o desenvolvimento, isso é uma coisa  
82 muito bacana. Então eu acho que o papel hoje, o desafio é esse de orquestrar a montagem desses times, a atuação  
83 desses “times” de forma a potencializar o investimento que é feito pela própria Consultoria nas pessoas. Também  
84 não acredito que seja possível avançar na formação desses “times” sem algum nível de investimento por parte de  
85 quem contrata sem, no entanto você ficar vulnerável vamos dizer assim, para o mercado que está em volta, que  
86 está acontecendo não é ?

87 [Pesquisadora: entendi. Sobre essa complexidade do mercado que você falou, como você classificaria ou  
88 caracterizaria esse mercado?]

89 Essa dinâmica de... como eu posso detalhar isso pra você? Mas essa dinâmica de você ser... vamos dizer assim...  
90 em função do aquecimento do nosso mercado você tem um nível de... vamos dizer assim, de bombardeio no que  
91 diz respeito aos bons profissionais, as oportunidades aparecendo, essa coisa. Se de alguma forma você não criar  
92 diferenciais que estão ligadas ao ambiente, à motivação, ao resultado, quer dizer... é evidente que hoje pra mim,  
93 cada vez mais o compromisso dessas pessoas está com o que eles estão fazendo ali não é? Dificilmente com a  
94 empresa não é? Então assim. Mas, bem ou mal, quem paga o salário no final do mês é a empresa não é? Que  
95 paga por meio da receita que veio do cliente então como é que você orchestra isso sem perder o teu objetivo,  
96 quer dizer, tem uma relação de concessões, tem uma relação na, minha visão, importante que o gestor precisa  
97 estabelecer um limite. Também não quero defender aqui uma relação de tratar de forma diferente pessoas  
98 diferentes, isso é assim: uma cara que é absolutamente produtivo, absolutamente comprometido, um cara muito  
99 capaz, enfim, destacado acima da média, eventualmente se ele vai te levar para determinadas situações em  
100 função, por exemplo, do comportamental é que você vai precisar lidar “né...”, mas vai fazer uma análise ampla  
101 do contexto, quer dizer, sem analisar olha... esse cara me traz uma série de problemas do ponto de vista  
102 comportamental, por outro lado o resultado dele é excelente. Como é que eu lido com isso sem gerar nenhum  
103 tipo de desconforto para o “time” não é? [Pesquisadora: huhum] . Então essa complexidade passa um pouco por  
104 isso, quer dizer, você ter pessoas que são diferenciadas do ponto de vista da produtividade, da capacidade, do  
105 resultado que elas entregam, mas que eventualmente acabam destoando em algumas outras questões  
106 [Pesquisadora: huhum] . Acho que é um pouco disso.

107 [\[E por que você considera que o mercado é dessa forma?\]](#)

108 Por causa disso, acho que o vínculo das pessoas está cada vez menor com a empresa, o vínculo está centrado  
109 com a atividade, naquilo que desenvolve seu nome, sua trajetória profissional. Acho que de alguma forma isso é  
110 o retrato de um mercado que se nivelou por baixo, quer dizer, hoje você não tem empresas que se destaquem,  
111 promovam, ou viabilizem, ou estimulem uma carreira de longo prazo. São poucas que estruturam e permitem que  
112 o profissional entre e se desenvolva, tem ali de fato a percepção do reconhecimento do seu trabalho, do valor  
113 agregado naquilo que é feito enfim, da sua atuação. Então as pessoas trabalham quase que por empreitada  
114 [Pesquisadora: huhum], quer dizer, “eu vou entrar aqui, eu vou fazer isto aqui, isto daqui é legal. Esse projeto foi

115 bem feito por mim, eu participei e tal então pronto, coloquei isso no meu currículo, vamos para o próximo. Olha  
116 o próximo pode não ser nessa empresa, pode ser naquela ali”. Então o cara vai ali, migra para aquela. Então eu  
117 acho que a verdade é essa as pessoas quase não enxergam mais, é quase um sentimento que eu tenho, eu  
118 compartilho um pouco disso realmente e percebo isso nas pessoas de... vamos dizer assim... de decepção, até  
119 mesmo de frustração no que diz respeito à essa perspectiva de... “olha eu vou entrar aqui e vou desenvolver tudo  
120 na carreira dentro dessa empresa”. No geral isso não ocorre mais, quer dizer, uma pessoa aos trinta anos de idade  
121 provavelmente já passou por um número bem razoável de empresas, hoje em dia a gente percebe isso, eu tenho  
122 pessoas na equipe com essa trajetória. Então tem nesse contexto, de fato, esse papel do gestor de estar mantendo  
123 aquelas pessoas, vamos dizer assim, com a faca nos dentes acreditando que o próximo desafio vai ser melhor do  
124 que aquele que acabou de terminar. Essa coisa da orientação por desafio é um pouco do que acredito e do que  
125 tenho visto em termo de mercado, vamos dizer assim.

126 3. [Pesquisadora: hum. E com relação às atividades do dia-a-dia na tua opinião. O que é necessário realizar, no  
127 caso do gestor?]

128 Atividade do gestor? Necessário você diz em termo de... competência?

129 [Pesquisadora: É, nas atividades do dia-a-dia o que você considera que é necessário para estar realizando o teu  
130 papel de gestor na empresa?]

131 Mas do ponto vista do que precisa ser provido... pela empresa... ?

132 [Pesquisadora: De um modo geral, porque a gente sabe que o gestor tem. “srsrs” Tem vários tentáculos não é?]

133 É, [Pesquisadora: Mas é só o cotidiano mesmo]

134 [Gestor: do cotidiano mesmo não é?]

135 É, acho que é assim: de um modo geral você precisa aí... não sei se ficou claro pra mim em termo de  
136 competência, o enfoque, qual é o sentido que estamos querendo dar aí, mas enfim, vou tentar colocar aqui:

137 Bom, o que é necessário para desenvolver a atividade no dia-a-dia ali? olha, acho que do ponto de vista da... da...  
138 do ambiente de trabalho, acho que isso é uma coisa que... vamos começar por essa parte; ter um ambiente  
139 interessante, importante para a empresa, para o desenvolvimento da equipe; o mínimo de infra-estrutura, vamos  
140 dizer assim, provida por essa Consultoria, por essa empresa. Acho que é uma coisa importante, e assim, de um  
141 modo geral você ter estabelecido metas, vamos dizer assim, de curto prazo, para que você consiga movimentar,  
142 fazer a tua equipe caminhar naquela direção de alguma forma, quer dizer, estar lidando com isso. “Olha, temos  
143 aqui um desafio que é enorme, monstruoso, vamos partir isto aqui de alguma forma”. Estratégia não é? Falando  
144 de estratégia, tem que ter uma estratégia bem definida, isso é importante; ter esse apoio do lado da empresa, quer  
145 dizer, o patrocínio para você desenvolver o trabalho; investimento necessário, acho que isso é uma coisa  
146 importante; e as pessoas certas para cada uma dessas funções, essas, vamos dizer assim, disciplinas, esses perfis  
147 aí, vamos dizer assim.

148 [Pesquisadora: huhum... você falou com relação ao ambiente.] [Gestor: Ao ambiente. Isso.] [Pesquisadora: Você  
149 teria algum exemplo com relação a esse cotidiano?]

150 [Gestor: No dia-a-dia? Uma estratégia? Um desafio? Alguma coisa assim nessa linha?] [Pesquisadora: É]

151 É... eu por exemplo posso citar com relação a projetos que, enfim, já nascem quase inviáveis, quer dizer, a gente  
152 tem uma série deles. Já nascem praticamente quase impossíveis de serem atingidos [Pesquisadora: rrsrs] .  
153 Então a gente vê uma situação aqui num projeto, de um dado cliente, no qual a gente tinha sabidamente um  
154 prazo bastante reduzido para entregar esse projeto, mas ainda assim ele foi bancado, vamos dizer assim, pela  
155 empresa. Nós nos empenhamos no que diz respeito a conseguir oportunidade de executar esse projeto, porque  
156 era estratégico naquele contexto, entrar naquele cliente. E ali foi muito importante essa questão de a gente ter as  
157 pessoas certas com as habilidades necessárias para cada uma das funções. Então nós montamos um time  
158 pensando naquele projeto: foi quase... “olha aqui eu não preciso de analista não, aqui e preciso de fulano  
159 [Pesquisadora: Huhum], aqui eu preciso pra poder sair do outro lado”. Então eu diria que foi determinante o  
160 primeiro contato com as pessoas certas para atingir isso daí, que de fato a gente conseguiu, e depois a gente fez  
161 essa entrega aí de forma satisfatória. Houve, vamos dizer assim, uma tolerância da empresa no que diz respeito à  
162 violação eventual de algumas regras corporativas no que diz respeito à horas extras, coisa do gênero à política  
163 de ... “olha”... eventualmente até uma política de trabalho homeoffice; para dar conta disso eu vou precisar ter  
164 um pessoal trabalhando num regime um pouco diferente, coisa do gênero. Então houve um apoio nesse sentido,  
165 isso remete à questão do apoio, isso foi fundamental; a questão da competência do time, e a questão do  
166 planejamento. Nós mitigamos uma série de riscos a partir do momento que nós procuramos trazer um  
167 representante do cliente para dentro desse projeto, nós vendemos – antes de vender esse projeto lá – vendemos  
168 para uma pessoa que nos ajudou a lá vender. Isso foi um facilitador, esse representante do cliente, de alguma

169 forma jogou a nosso favor no momento em que ele voltou para dentro e falou: olha, os caras realmente estão se  
170 empenhando, os caras realmente têm condições de entregar. Vamos apoiar porque isso vai dar, nós vamos chagar  
171 lá. Uma experiência interessante.

172 4. [Pesquisadora: Huhum. E como você tem solucionado esses desafios , esses problemas, esses conflitos da  
173 prática gerencial? A quem você recorre? Você teria algum exemplo?]

174 Eu acho que isso está... mais uma vez assim... eu entendo que sou privilegiado, de fato, no cenário que eu vivo  
175 hoje. A gente tem uma série de problemas na empresa hoje; qualquer empresa tem essa questão do dia-a-dia, dos  
176 problemas, das limitações enfim, de todo tipo, normal, esperado; recursos são finitos, sejam humanos e  
177 financeiro. Porém, a questão do patrocínio é bastante importante, então nós temos uma... é... diante desses  
178 desafios, desse cenário todo um canal bastante aberto com a alta direção da empresa – e isso aí tem sido um  
179 facilitador – quer dizer, ter na alta direção da empresa quem patrocina esse trabalho, um canal onde você possa  
180 estar recorrendo para resolução de alguns impasses, eventualmente a formatação de algumas soluções um pouco  
181 é... fora do padrão habitual para uma situação específica, seja no trato com cliente, seja numa estratégia de um  
182 projeto, seja na contratação de um recurso que você precisa para uma necessidade. Isso tem sido positivo, nós  
183 temos conseguido bons resultados. Então assim, poder contar com um patrocinador desse trabalho, que entende  
184 esse trabalho e te apóia nesses momentos de definição da estratégia tem sido importante não é? E... em outros  
185 momentos, em outro nível de decisão, de estratégia, de conflito de problema, compartilhar essa decisão com o  
186 próprio time, quer dizer, de alguma forma trazer para o time: olha estamos aqui com este cenário. O que é que  
187 vocês entendem, o que vocês acham, como é que a gente pode estar resolvendo isso não é? Então àquela coisa do  
188 não costumo praticar dessa maneira aquela coisa do gestor que, olha... “você só me traz problema”. Quer dizer,  
189 trago problema, o problema é bem-vindo na medida em que ele venha acompanhado de uma, eventualmente não  
190 de uma solução formatada, mas uma proposta de solução, uma proposta pra gente estar discutindo. Isso tem dado  
191 certo, quer dizer, você acaba gerando um comprometimento com o “time”, no que diz respeito ao sucesso  
192 daquele objetivo, daquele projeto, daquela entrega e ao mesmo tempo te permite ainda, quer dizer, você tem um  
193 efeito colateral benéfico disso que é você poder mapear pessoas que – não são todas – uma vez tendo essa  
194 capacidade, estão começando a demonstrar aí, por que não, a capacidade de no futuro vir aí a atuar na posição  
195 de liderança ou coisa do gênero, então você consegue até perceber um pouco isso, quem... já começa a despontar  
196 para esse tipo de coisa. Aquele que está ali no grupo de desenvolvedores, de repente, puxa para ele a  
197 responsabilidade por definir ou estruturar alguma coisa ainda que não haja uma demanda clara por aquilo de  
198 gestor: olha, organiza aquilo pra mim. Você começa a perceber esse tipo de coisa. Então essa decisão tomada de  
199 forma, vamos dizer assim, participativa, em si guardadas as proporções e a natureza da decisão, enfim, nós temos  
200 adotado como estratégia e tem sido muito bem efetivo. [Pesquisadora: Bem efetivo. Tem algum exemplo de  
201 algum programa que você tenha recorrido ?]

202 Sim, sim... temos uma situação que nós ganhamos na área de governo – ganhamos no Edital – e começamos a  
203 atuar nesse projeto e num dado momento a gente se deparou com uma situação onde é... é... dois componentes de  
204 software que foram é... é... determinados, que foram identificados como necessários em tempo de Edital,  
205 simplesmente eram incompatíveis. Agora Edital, tinha que ser daquela maneira, tínhamos que usar àqueles  
206 componentes – impossível – você não consegue essas coisas não conversa. A coisa avançou um pouco mais e  
207 ficou evidente isso: e aí como é que a gente faz? Quer dizer, a gente está dentro, o Projeto está lá andando, no  
208 calor da batalha já, aquela coisa toda e... falar com o cliente que essas duas coisas não conversam não é? Você  
209 precisa estar totalmente respaldado tecnicamente para poder apresentar pra ele. Então quando o time de  
210 arquitetura nos trouxe essa preocupação, essa constatação e tudo, a gente falou opa!! Perfeito, olha... qual é a  
211 solução então? Vamos...até pelo *background* técnico que eu tenho poderia tê-lo influenciado na decisão: vamos  
212 por aqui. Mas optei por sentar com o “time” até para privilegiar e estimular esse tipo de coisa, e eles desenharam  
213 uma solução, de forma que a gente levou essa solução, foi um trabalho até bastante exaustivo no sentido de  
214 resguardar aqui olha... é... uma coisa é você dizer que dá, outra coisa é você dizer que não dá: [Pesquisadora: É  
215 realmente] falar que não dá, não dá para ser assim é muito complicado, precisa estar muito bem respaldado.  
216 Então a gente desenhou uma solução mostrando para ele com case de mercado, essa coisa toda: olha, não dá para  
217 fazer dessa maneira, a solução precisa ser essa, e essa solução foi é... eu diria que, nesse caso, meu papel foi  
218 basicamente orquestrar, porque o trabalho foi da equipe. [Pesquisadora: huhum] A decisão do caminho que nós  
219 iríamos seguir foi basicamente daqui. Aliás eu considero um dos trabalhos mais brilhantes que nós fizemos aí  
220 nesses últimos dois anos, ficou muito bom mesmo!

221 [Pesquisadora: Eventualmente você recorre a outros gestores também?]

222 Também, nós temos na nossa trajetória, na nossa rede os nossos gurus [Pesquisadora: rsrsrs] . A gente vai  
223 recorrendo não é? Então eventualmente tem aquele almoço providencial pra gente trocar uma idéia e tal. Acho  
224 que é uma prática importante, bem como o contrário também. Recentemente um colega que trabalhou comigo  
225 enfim, tem uma trajetória profissional até parecida com a minha me ligo:

226 - HS vamos almoçar, e tal.

227 - vamos.

228 - Vamos almoçar. Eu estou assumindo uma função parecida com a tua e queria conversar contigo.

229 [Pesquisadora: Almoço sempre tem rrsrsrs...]

230 Sempre tem pra gente poder trocar umas figurinhas e ver como é que a gente está caminhando enfim, isso é  
231 muito legal! E eu da mesma forma. Então a gente tem aí uma rede que pode socorrer na hora da estratégia –  
232 fulano viveu um cenário parecido – como é que a gente pode estar... então essa coisa de a gente poder contar  
233 também, de fato, com a experiência prática, não só a nossa, mas as dos outros, é bastante importante.

234 5. [Pesquisadora: Hum... E como é a tua formação acadêmica, cursos formais que você fez contribuíram e  
235 contribuem na resolução dessas situações do dia-a-dia?]

236 É... eu dividiria em duas partes essa resposta: do ponto de vista acadêmico do conhecimento propriamente... o  
237 problema na lesão é crônico [Pesquisadora: rrsrs], você vê que os cursos de fato na verdade não preparam para o  
238 mercado, então você vê uma série de profissionais... esses dias eu vi uma analista do meu “time” que estudou na  
239 UERJ enfim, e... se deparou com uma situação de um Projeto onde ela ia precisar ver a parte de interpolação,  
240 curvas de interpolação e equações. Ela falou: “caramba! Até que enfim eu vou usar isso [Pesquisadora: rrsrs] pra  
241 alguma coisa!” Ela fez essa observação. Projeto na área de engenharia elétrica assim! Quer dizer foi um nicho  
242 completamente específico que ela...mas retrata bem essa coisa, quer dizer, comigo foi da mesma forma é... uma  
243 parte importante do conhecimento que é necessário no dia-a-dia eu adquiri fora da academia [Pesquisadora:  
244 huhum], isso sem dúvida é... troca de experiência com outras pessoas. Eu tenho em minha trajetória uma coisa  
245 muito autodidata de ir atrás da informação, acho que o profissional nessa área de TI... isso vale para o gestor  
246 também enfim, o profissional mais ligado ao corpo técnico tem que manter isso, tem que correr atrás, tem que ter  
247 esse espírito. Então esse é o lado que eu não encontrei na academia, quer dizer, uma parte importante  
248 [Pesquisadora: huhum] ali do que eu preciso no dia-a-dia, até pela natureza da nossa atividade as coisas mudam  
249 com uma velocidade muito grande: as técnicas, as metodologias, os modelos enfim, a forma como as coisas são  
250 orquestradas nessa relação com o cliente, essa coisa toda. Então isso exige um esforço grande, e eu te diria que  
251 hoje olhando dezesseis anos atrás a academia agrega muito pouco hoje não é? [Pesquisadora: huhum] Hoje é um  
252 momento que a coisa fica... o valor percebido por isso hoje já não é tão grande. O lado bom é a possibilidade de  
253 você pensar de uma forma mais sistemática, mais estruturada, mais racionalizada sobre as coisas, e isso permeia,  
254 estrapola a área de TI. Mas assim, quando você fala de gestão você se afasta mais um pouco do aspecto técnico,  
255 mas essa coisa de você entender as variáveis daquele problema e essa coisa de fazer um raciocínio lógico ali isso  
256 foi absolutamente útil. Claro que você tem toda a fundação que permanece, quer dizer, por mais que você tenha  
257 aí no mercado novos modelos, novas metodologias, novas ferramentas, tem uma fundação que permanece ali.  
258 É... isso sem dúvida foi fundamental, [Pesquisadora: huhum] então separa ali desse lado da fundação, do  
259 raciocínio lógico, dessa coisa dos modelos que ajuda você a ter uma visão mais clara dos problemas, a planejar  
260 melhor, a definir melhores estratégias, porém você tem esse outro lado que quando você está falando de um  
261 conhecimento mais técnico os cursos hoje eu vejo que tenho pessoas no “time” hoje que estão em formação, quer  
262 dizer, estão ainda cursando o nível superior e outros já concluíram, já estão em pós-graduação coisa do gênero e  
263 você vê que unânime a questão da aderência, da aderência desse esforço às necessidades do mercado. É bem  
264 verdade que eu também percebo um movimento nas instituições, de dois anos para cá, de tentar montar modelos  
265 – até mais um pouquinho, tem mais de dois anos – mais voltados para o mercado, quer dizer, capaz de suprir  
266 esse tipo de coisa até com uma abordagem bastante diferenciada, mas ainda são ilhas de excelência nesse  
267 sentido, acho que não é uma coisa que você enxergue. Quando o profissional entra no mercado você fala: ele está  
268 apto à... a fundação foi bem feita, ele está hoje em condições de começar a trabalhar... o linguajar, o vocabulário.  
269 Isso é muito dinâmico, acho que é até assim: é até injusto cobrar da academia que ela consiga dar conta disso  
270 nesse nível, mas... acho que o gap ainda é muito grande

271 [Pesquisadora: È muito grande. E assim, isso para o dia-a-dia. E para o teu desenvolvimento como gestor?]

272 A relação com... ? [Pesquisadora: Com relação à formação acadêmica.]

273 Foi... foi importante, eu acho que de um modo geral... assim é... foi bastante importante. A minha formação eu  
274 procurei complementar, quer dizer, então eu fiz uma graduação ligada à área que eu atuo hoje – na área de TI – e  
275 a busca por uma especialização, no caso em gestão de projetos, é no sentido de buscar essa atualização, esse gap,  
276 tentar suprir um pouco esse gap, quer dizer, seria uma área em análise de sistemas muito mais ligada à área  
277 técnica de TI do que a própria área de gestão. Então era de fazer uma formação na área de gestão de projetos, era  
278 de alguma forma suprir um pouco isso. E por entender que ainda não era o suficiente, e existe aí uma... uma  
279 necessidade nessa interação com o cliente, a coisa mais comercial, a coisa de você vender a empresa, vender o  
280 Projeto, de se vender essa coisa toda, fui buscar uma formação na área de marketing – acho que complementa  
281 bem essa coisa – então assim, teve um papel fundamental no sentido da minha formação, de entender quais eram

282 os gaps que eu precisava cobrir na minha ... é... enquanto profissional, na minha figura enquanto profissional  
283 com os cursos, vamos dizer assim, da academia aí.

284 6. [Pesquisadora: hum...E.. assim, relate como é o teu dia-a-dia com os consultores, clientes e outros é...  
285 gestores]

286 Hoje eu estou numa posição que tenho um “time“ de gestores, de gestores abaixo de mim hj durante o Projeto,  
287 que são responsáveis pela condução dos Projetos propriamente. A minha função hoje, assim como eu acho que  
288 na essência é uma parte importante no papel do gerente, do gestor de Projetos, do gestor de TI –gestor de modo  
289 geral, de TI também – é de fazer um exercício ali de estar constantemente tirando as pedras do caminho da  
290 equipe, deixando a equipe trabalhar, então eu penso muito dessa maneira [Pesquisadora: hum], quer dizer, é estar  
291 dando a direção, orientando e a partir do momento em que estão caminhando naquela direção, então isso é um  
292 pouco do meu trabalho [Pesquisadora: hum]. Eu tenho uma atuação hoje forte no que diz respeito à prospecção  
293 de negócios dentro da empresa, na interação com clientes – com possíveis clientes – uma vez tendo um projeto,  
294 tendo um novo negócio sendo conduzido, fazendo esse follow-up, vamos dizer assim, permanente, ali  
295 interagindo, entendendo. Isso com os clientes, no que diz respeito à equipe, a gente hoje mantém uma dinâmica  
296 de interação que favorece, estimula não só a minha interação com os gestores imediatos, mas com a equipe de  
297 um modo geral, então eu tenho obviamente reuniões de acompanhamento com esses gestores não é ?  
298 [Pesquisadora: hum] Mas é uma prática que a gente adota que nessas reuniões eventualmente alguns técnicos,  
299 analistas, desenvolvedores da equipe participem delas: “Mas com o foco um pouco mais em gestão e tal?” Mas  
300 para ele entender :”como é essa dinâmica?” Ele perceber até quais são as eventuais dificuldades que o gestor  
301 dele tem no dia-a-dia, quer dizer, no dia-a-dia, as vezes o gestor se vê forçado à seguir por um caminho não é por  
302 que não ache que o outro caminho não seja melhor, é porque, de fato, quando ele olha, tem uma visão mais  
303 ampla – o gestor tem de uma forma geral, do cenário – ele entende que aquele é o melhor caminho naquele  
304 momento. E a mesma coisa vale... tem um papel também importante na parte de pré-venda, quer dizer, apoiando  
305 aí também a empresa, a gente não tem uma estrutura tão grande, então esse braço de pré-venda fazendo,  
306 estabelecendo uma ponte entre a área comercial e a área de operação tem sido importante também, a gente  
307 aproxima e com isso a gente aumenta as possibilidades de êxito nos projetos [Pesquisadora: hum], a gente não  
308 tem uma descontinuidade nessa passagem de bastão. Envolvendo esse time, então a gente vai fazendo um  
309 trabalho de pré-venda, vai fazer uma prova de conceito para um cliente para esse cliente, a gente acaba trazendo,  
310 envolvendo um analista para que ele participe, para que ele... alguém que agente já tenha mapeado... que tem,  
311 vamos dizer assim... um perfil mais... uma veia de gestão mais ali aflorada a gente traz: olha você vai conduzir  
312 essa prova de conceito aqui. Então a relação é um pouco essa, no sentido de estar monitorando, também o “time”  
313 apoiando, orientando no que diz respeito à carreira, eu acho que é importante o gestor de TI ter uma visão... eu  
314 acredito muito nisso. É como eu digo, como falei lá traz, eu não sei se é por que eu não tive essa oportunidade  
315 [Pesquisadora: rsrc] eu dou tanto valo a ela hoje. Para mim, o estagiário é aquele cara que... assim:

316 - Amigo a tua missão vai ser ficar aqui pintando esta parede aqui, está bom? Você é o melhor pintor de parede  
317 do mundo!

318 - Não gosto de pintar parede. Posso fazer outra coisa agora? Já vi que não me afino com isso.

319 - Então vamos lá.

320 Acho que esse é o momento do estagiário. Então essa coisa de desenvolvimento profissional é uma coisa que eu  
321 prezo muito, não é? Interação com as pessoas ali, tal é... e os “times” com os quais eu trabalhei que eu tive êxito  
322 na formação do “time”, quer dizer, eles de fato o funcionaram como um “time”, diz respeito a colocar as pessoas  
323 fazendo aquilo que elas sabem fazer de melhor, nas posições certas, identificando esse gap de competência esse  
324 tipo de coisa, desenvolvendo essas pessoas. Acho que isso aí foi onde tivemos, tivemos mais êxito aí, vamos  
325 dizer assim.

326 [Pesquisadora: Hum... É... isso você falou diversas vezes: no time, em orquestrar, enfim. Em tua experiência  
327 como diferencia um grupo de uma equipe?]

328 Acho que uma equipe. Vou falar no que eu acredito – que é numa equipe – grupo é basicamente uma reunião de  
329 pessoas ali. Um “time”, uma equipe está ligada a você ter... mais uma vez, pessoas capazes de desempenhar  
330 diferentes papéis, funcionando ali, trabalhando em conjunto, de forma harmônica, com um objetivo comum.

331 Eu ouvi uma vez uma coisa do meu pai, meu pai me falou uma coisa uma vez que foi determinante para mim  
332 [Pesquisadora: Hum], e a partir daí tudo que eu metia a mão eu procurei fazer dessa maneira. Tudo em que eu  
333 me enfeiei nessa vida de TI, de gestor e tudo.

334 É o seguinte, ele olhou para um dia e falou: meu filho, tudo que você quiser na vida você tem que querer muito.  
335 Não adianta você querer mais ou menos. Não existe querer mais ou menos. Ou você quer muito ou você não  
336 quer.

337 Isso vale para um concurso que você vai fazer; uma vaga de emprego que você vai fazer; um projeto que você  
338 tem que entregar. Então o espírito que eu tento passar para o “time”, quer dizer, quando eu percebo no “time”  
339 que ele começa a pensar de uma forma que tenha ali uma consciência comum de que olha... isso aqui é muito  
340 importante! Isso se traduz em coisa do tipo: “Eu estou aqui trabalhando com um par meu, do meu “time” –  
341 profissional que faz a mesma coisa que eu faço – ele terminou a demanda dele, cumpriu, entregou o prazo, tal; eu  
342 estou aqui trabalhando, ferrado, correndo atrás, e o cara vira pra mim e pergunta se eu quero ajuda”. A coisa já  
343 está começando a fluir de uma maneira onde o que ele precisa fazer, o que essa primeira pessoa precisa fazer não  
344 é o mais importante, mas o que a gente precisa entregar é o mais importante. Então isso... quando começa a  
345 caminhar assim, isso é “time”. **Aí para mim, nós temos claro uma coisa de “time”, quer dizer, um objetivo**  
346 **comum ali, que está acima do fato de que aquele cara está ali, quer dizer, na verdade ele não está acima, mas está**  
347 **de forma harmônica interagindo com os objetivos daquele profissional, daquele outro, daquele outro, mas tem**  
348 **uma consciência de que, na verdade se aquilo der certo, todo mundo ganhou. Isso é... então, quando eles estão**  
349 **querendo muito é que o negócio está andando direito. [Pesquisadora: [Aí vale a máxima do pai não é?](#)] [Gestor:**  
350 **É, aí vale.]**

351 [\[Pesquisadora: É, nesse Projeto que você citou da estruturação da Fábrica, como você conduziu a formação desse](#)  
352 [“time” de trabalho? Que critérios você utilizou?\]](#)

353 Isso, é... como todo investimento no início, quer dizer, ele precisa obviamente ter um custo, ter uma aposta,  
354 essa... ainda que você tenha um planejamento, nós tivemos e temos esse planejamento, essa aposta existe; ela é  
355 mais ou menos arriscada em função do que... quem aposta percebe enquanto organização daquilo, então uma vez  
356 superada essa etapa de que a coisa está bem planejada, vamos ver na prática como é que a coisa vai fluir. Esse  
357 investimento não era alto, então a gente precisava de alguma forma – e não é alto – ter ali um mínimo, e ao  
358 mesmo tempo a gente precisava ter ali um mínimo de competência dentro desse “time” para atingir os objetivos.  
359 **Então uma premissa importante foi: eu preciso trazer profissionais ecléticos, do ponto de vista profissional, quer**  
360 **dizer, eles precisam ser capazes de entregar resultados mesmo que eles não estejam atuando na função base**  
361 **deles, vamos dizer assim, na posição base deles; mesmo que eles não estejam atuando naquilo que eles são os**  
362 **melhores, quer dizer, eu preciso ter um resultado mínimo e aceitável dentro de uma linha que a gente definiu de**  
363 **qualidade, de entrega de produto, de cumprimento de prazo, de custos, coisa do gênero. Então tem que ser**  
364 **um “time” reduzido nesse momento. O critério importante foi esse: ter pessoas que pudessem atuar em mais de**  
365 **uma posição. E como é que você seleciona essas pessoas? Foi um mix, na verdade, para aquelas posições que**  
366 **demandavam profissionais de maior senioridade, obviamente a gente recorre para aqueles que a gente já**  
367 **conhecia. São profissionais que podem até estar em formação ainda, mas já deram em algum momento do**  
368 **passado, pela relação, pela experiência, convívio profissional, provas de que têm aquela capacidade, outros não,**  
369 **já estão, vamos dizer assim, prontos para aquele momento, que a gente precisa para aquela função e agente traz.**  
370 **E outros a gente foi buscar no mercado com base nesses critérios, quer dizer, de qualidade, de competência que a**  
371 **gente imaginava. Tem uma questão importante aí também que eu costumo falar para eles, e nesse processo**  
372 **surgiu isso algumas vezes: esse profissional que a gente trouxe, vamos dizer assim, o “cabeça-de-chave” ali, que**  
373 **a gente já confia, que a gente trouxe, já sabe que ele vai performar naquela posição, acaba por indicar uma outra**  
374 **pessoa, e aí eu falo para eles que entra naquele momento em ação aquela confiança por herança. Eu confio em**  
375 **você, você confia no profissional, logo eu vou confiar no profissional até prova em contrário. Isso também**  
376 **aconteceu. Acho um fator importante, nem sempre isso dá certo, mas acho um fator importante; acho uma**  
377 **estratégia interessante usar isso, porque você mais uma vez gera compromisso naquela pessoa que está**  
378 **indicando; ao indicar aquilo ela sabe que ali está uma parte do trabalho dela de alguma forma sendo avaliado; é**  
379 **uma extensão do meu compromisso, aquela coisa e tal; gera ali uma relação de confiança.**

380 “Eu já estou aqui num papel importante que é: no momento em que ele perceber que não dá e digerir isso”. Tem  
381 um outro lado que é ele deixar claro num momento que isso não dá certo para quem indicou, que nem sempre vai  
382 dar certo. Tem que saber separar essas coisas, mas é claro como estratégia para gerar compromisso eu, por vezes,  
383 não só aqui, mas em empresas anteriores isso funcionou muito bem.

384 [\[Pesquisadora: \*\*Hum... Você trouxe pessoas do mercado? Você trouxe pessoas de tua confiança e umas que já\*\*](#)  
385 [\*\*estavam inseridas? E em que momento que essas pessoas efetivamente viraram um “time” ?\]\*\*](#)

386 É... eu acho que os primeiros desafios, quer dizer, a gente tem projetos aí enfim, projetos maiores, projetos mais  
387 curtos, mas **os primeiros desafios do dia-a-dia... na verdade enquanto profissionais contratados naquele momento**  
388 **nós tínhamos um grupo, pensando lá trás, nós tínhamos um grupo. Os primeiros projetos, as primeiras entregas**  
389 **dos primeiros projetos permitiram que nós tivéssemos a visão de que? A visão de quem desses que nós ainda não**  
390 **conhecíamos direito, profissionais que vieram por indicação de terceiros, eram bons em que? Quais as**  
391 **habilidades dessas pessoas? Aí promovendo esses ajustes, a gente começa a ver, e aí obviamente passa a ter uma**  
392 **sinergia maior, esse grupo convivendo e tal, essas pessoas atuando nas suas posições de maior excelência, de**  
393 **maior competência profissional, a gente começa a ter isso como grupo, como “time” – perdão – é... e também no**  
394 **outro cenário. Como eu falei no início, as primeiras entregas começaram a apresentar desafios que nos levaram a**

395 suprir um eventual gap de competência de um profissional como outro: quer dizer, desloca esse profissional para  
396 cá para ajudar a este, esse vem para cá ajuda aqui, hum fulano não é muito bom fazendo isso vamos mudar ele  
397 para cá... hum agora ele começou a performar. Quer dizer, achar essa coisa, essa relação de desafio e  
398 competência necessários para cumprir aquilo ali, para atingir aquele objetivo foi quando eles começaram a  
399 perceber que – eles mesmos começaram a perceber – obviamente eu também: “olha eu não sou tão bom fazendo  
400 isso, mas quando fulano faz isso, ou quando fulano me apóia nisso, ou quando vem dessa maneira, quando eu  
401 recebo isso dessa maneira a coisa começa a andar, aqui termina a minha, aqui começa a do fulano, eu posso ir até  
402 aqui, tudo bem eu não consigo ir até aqui, mas eu posso ir até aqui e daqui para lá fulano conduz porque ele sabe  
403 fazer isso bem feito”. Você começa a ter isso claro no “time”: quando surge um problema a pessoa fala... ó  
404 fulano é o ideal para fazer isto aqui, é porque você começa a ver que eles já estão se conhecendo enquanto  
405 profissionais, sabendo das suas potencialidades, suas limitações. Aí eu percebo que a coisa começou a funcionar  
406 como um “time”, vamos dizer assim.

407 [Pesquisadora: hum... E como foi para você liderar, como foi, como é, na verdade pq você ainda lidera, esse  
408 “time” ?]

409 Eu acho que é um desafio diário, como eu falei lá trás, as pessoas cada vez... menos, especialmente os mais... eu  
410 não me considero tão velho assim... [Pesquisadora rrsrs] mas enfim, eu tenho uma geração... algumas pessoas  
411 começam a trabalhar muito mais cedo enfim, a gente vê hoje aí... eu tenho profissionais que nessa área de TI  
412 especificamente – meio paradoxal isso – ao mesmo tempo que ele tem mais tempo, estuda, aquela coisa toda, se  
413 prepara mais, mas você tem profissionais na área de TI pela voracidade do mercado em absorver e pela  
414 demanda, que começam a entrar, tenho profissionais que começaram, comentei aqui a trabalhar comigo ensino  
415 médio, estágio de ensino médio! Tem uma menina que trabalha comigo que foi estagiária de ensino médio,  
416 Trainee, Analista júnior, hoje é Analista Pleno quase passando para Sênior. Excelente! Profissional excelente!  
417 Mas assim, começou com dezesseis anos de idade em outra empresa, começou com dezesseis anos de idade  
418 enfim, mas pessoas se desenvolvendo. Então por que eu estou falando isso? Porque essas pessoas, esses  
419 profissionais cada vez menos, eu percebo, estão preocupados com o desafio de ontem: “qual é o próximo desafio  
420 que me será apresentado? Qual o próximo? O de ontem eu superei... ó próximo!! É mais ou menos assim...  
421 próximo... foi... próximo. Então é mais ou menos assim: ah! Amanhã não tem desafio? Então isso não me  
422 interessa mais. Eu acho que esse é o centro hoje, quer dizer, o gestor não pode simplesmente se limitar a entregar  
423 o Projeto no qual ele está atuando, e encarando o Projeto como desafio: “qual é o próximo desafio? Qual é o  
424 próximo?”. Como eu coloco fulano que nesse Projeto entendeu que esse contexto era um desafio no próximo? Já  
425 que ele vai superar esse aqui, ou já superou este. Como é que ele se insere nesse próximo contexto, nesse  
426 próximo desafio? Porque se o gestor não antecipar isso para essa equipe, ele vai ter que fazer uma equipe a cada  
427 Projeto, e isso não vai ser viável, ele não vai conseguir reter essas pessoas, reter esses talentos encontrando ali a  
428 oportunidade. Quando a gente fala de desenvolvimento profissional, mas outras variáveis também, eu vejo hoje  
429 profissionais que muitas das vezes chegam: “olha eu hoje gostaria de trabalhar de casa. É possível?” A empresa  
430 não tem um modelo formal de trabalho *homeoffice* fora do ambiente de trabalho, mas como você lida com essa  
431 questão de você poder eventualmente flexibilizar enfim, já entendendo o cenário daquele profissional,  
432 entendendo que aquilo ali é um fator determinante para que ele possa performar bem, para que ele possa  
433 entender que... “olha nesse contexto isto aqui continua me interessando, isto aqui continua sendo legal”. Quer  
434 dizer, difícil manter as pessoas motivadas, eu acho que o gestor é um pouco provedor de desafios, ele tem que  
435 estar assim: “qual o próximo? qual o próximo? qual o próximo?” A equipe fica meio que clamando por isso e  
436 você tem que estar ali entregando para ela esse desafio, vamos lá... vamos lá. As vezes o negócio está difícil, está  
437 enroscado ali, você se vê obrigado por um determinado cenário a colocar uma pessoa fazendo uma estratégia  
438 importante, a que eu costumo usar é importante, promover um rodízio. A gente sabe que têm aquelas atividades  
439 mais nobres e aquelas menos nobres nos projetos, como você coloca isso de uma maneira que olha... num grupo  
440 pequeno que precisa se jogar em mais de uma posição, como você faz isso sem desmotivar o cara, então  
441 promover esse rodízio olha... eu se que você gosta mais de fazer “A”, mas nesse caso eu vou te pedir “B”, no  
442 próximo Projeto você volta a fazer “A”. Isso é bastante desafiador porque também você pergunta... com uma  
443 equipe grande você resolveria isso? Não necessariamente, aí teria que equacionar uma outra questão ligada a  
444 custos, a essa coisa toda.

445 [Pesquisadora: É... teria que se adaptar de novo rrsrs]

446 [Gestor: É, teria que se adaptar.] .

447 10-[Pesquisadora: Conte-me como era no início desse Projeto e como você considera que tanto você como os  
448 participantes evoluíram]

449 É... você fala de uma “foto” do início, ou de como a gente enxerga hoje essa evolução? [Pesquisadora: É essa  
450 evolução, tanto tua como gestor quanto da equipe]

451 É... eu vou falar da minha parte primeiro enfim, eu tenho uma... coisa... minha assim de querer fazer as coisas  
452 bem feitas e fazer as coisas com apreço, de forma bastante boa, entregar realmente o resultado em geral acima do  
453 esperado. Isso nem sempre é possível, mas quer dizer, isso não foi percebido só agora, mas assim, eu acho que  
454 esse desafio aqui confirmou isso, ratificou de alguma forma a importância de lidar com o bom e o ótimo, quer  
455 dizer, essa coisa de você estar entendendo que olha... não vai dar para fazer o ótimo agora, até porque muitas  
456 vezes o bom é a expectativa do cliente, e agente tende a gerar um complicador aí enfim, isso foi uma coisa  
457 importante porque nesse momento que a gente entrou a gente entrou com uma estratégia agressiva, de montar  
458 um cenário, de atingir determinados resultados, e obviamente as coisas nem sempre saem do jeito que a gente  
459 imagina, mas quando a gente olha o saldo e olha quem patrocinou esse trabalho e percebe que esse patrocinador  
460 está satisfeito com o resultado a gente começa a repensar um pouco isso, quer dizer, o quanto do stress valeu à  
461 pena, aquela coisa toda de você ... entreguei e tal enfim, houve um aprendizado nessa questão, nesse sentido de  
462 gerenciar um pouco a minha expectativa e a minha ansiedade para essas coisas aí do dia-a-dia dos resultados  
463 enfim, de entregar... entender que muitas das vezes olha... o que está sendo pedido é isso ponto, não tem que ser  
464 nada além disso... gerenciar um pouco isso.

465 Do ponto de vista da equipe eu acho que houve uma melhoria, no que diz respeito assim... a performance  
466 enquanto grupo e a performance individual. Eu falo com frequência para eles sobre a necessidade de eles saírem  
467 de suas zonas de conforto, uma coisa que eu falo com regularidade para eles, e isso é... em alguma medida pra  
468 todos eles, para uns menos; para outros mais; para alguns nada; quer dizer, e esses acabam em médio prazo  
469 sendo expurgados do próprio "time", não se adaptam à essa realidade. Eles têm exercitado isso, alguns num  
470 ritmo mais veloz, outros de uma forma mais devagar, mas todos têm experimentado com afinco, com entusiasmo  
471 a coisa de olha ... é... fazer alguma coisa diferente, propor uma solução diferente, se dispor a fazer alguma coisa  
472 que não fazia com regularidade, essa coisa assim de tentar fazer diferente mesmo, tentar não reproduzir mais o  
473 mesmo, vamos dizer assim. Isso eles têm feito bastante, eu acho que isso contribui para que todos tivessem uma  
474 visão mais ampla das suas funções e das funções de quem está ao lado, quer dizer, de como esses perfis, essas...  
475 funções se complementam.

476 [Pesquisadora: Você tem uma experiência marcante com essa equipe? uma experiência que mais te marcou com  
477 essa equipe?]

478 Tem algumas, deixa eu separar uma aqui que eu acho que foi uma determinante. Foi até uma que eu illustrei aqui  
479 de uma forma meio figurada mais foi real assim, foi prática na questão do apoio.

480 Enfim, a gente tinha, já falei um pouquinho do Projeto, a gente tinha um cenário bastante extremo aqui para  
481 entrega, uma tecnologia que é... eu tinha um profissional no "time" que conhecia aquilo, outros ... outros... eram  
482 cinco profissionais nesse grupo, só um conhecia aquilo de forma a dominar o assunto, vamos dizer assim, os  
483 outros tinham conhecimento, conhecimento básico daquilo e a capacidade de superação desses profissionais que  
484 não conheciam isso de uma maneira tão profunda, com apoio obviamente desse outro profissional, quer dizer, a  
485 gente acabou por usar uma estratégia onde esse profissional se liberou mais de atividades que ele tinha para fazer  
486 e se dedicou mais a apoiar estes aqui para poder acompanhar realmente, fazer um trabalho de mentor mesmo  
487 daqueles profissionais ali. Com desprendimento total assim de "olha... o meu trabalho é mais importante que o  
488 teu, eu entreguei o meu, o teu não está ali", quer dizer, foi um dos primeiros Projetos que a gente fez, e foi um  
489 Projeto extremamente elogiado pelo cliente, isso foi muito gratificante assim... até confesso que pessoalmente foi  
490 um momento que eu tinha dúvida se nós conseguiríamos entregar a coisa de uma maneira satisfatória. No final  
491 das contas a gente sempre vai entregar, mas assim, de uma maneira que tivesse alinhado com a expectativa do  
492 cliente ali. Houve um trabalho grande de superação desse "time", na verdade eles...isso foi marcante... foi uma  
493 entrega assim... coletiva mesmo, todo mundo se doou bastante para aquilo ali acontecer. Pessoas até que estavam  
494 fora desse contexto se apresentaram voluntariamente enfim, houve ali uma doação grande e cada um dentro  
495 daquilo que sabia fazer e que era necessário: "olha... eu não sei fazer isso mas sei fazer isso como posso ajudar?"  
496 Isso foi bastante marcante.

497 [Pesquisadora: E como você conduziu a equipe nessa situação?]

498 A estratégia aí é uma estratégia que a gente não pode deixar a corda arrebentar, então a gente procura tentar  
499 montar uma estratégia na qual essas pessoas possam ter ... em geral esses momentos são extremos, então as  
500 pessoas trabalham muitas horas, longe da família, longe da sua vida pessoal, e como é que você de alguma forma  
501 traz para dentro desse ambiente, que já está de alguma forma tenso, nervoso ali, então assim, tentei trazer o nível  
502 de flexibilidade, dentro de um nível, de uma escala de flexibilidade que eu podia trabalhar, seja do ponto de vista  
503 da dinâmica, das políticas da empresa, de horário, essa coisa toda, trazer algum nível... liberar, ou delegar para  
504 cada uma dessas pessoas algum nível de flexibilidade, ou enquadrá-las em algum nível de forma que elas  
505 pudessem: olha agente precisa entregar isso, mas eu precisava que você ficasse até mais tarde, você não pode  
506 ficar aqui? Você pode trabalhar de casa? você pode trabalhar nesse dia? Você não pode hoje, mas você pode  
507 trabalhar amanhã?

508 Montar uma estratégia que deixasse essas pessoas de alguma forma menos desconfortáveis, confortáveis eu diria  
509 que é praticamente impossível nesse cenário, mas menos desconfortáveis, mas ainda funcionando como um  
510 “time”, ainda que elas não tivessem, por exemplo, fisicamente no mesmo espaço, entendendo as limitações  
511 também de cada um... “olha eu tenho um compromisso regularmente aos finais de semana... assim... assim”.  
512 Então essa coisa de no momento em que... é provendo essas questões acessórias, quer dizer: poxa a pessoa já está  
513 longe de casa como esse ambiente pode ser melhor estruturado para atender essa demanda? Que tipo de  
514 diferencial a gente pode prover neste momento? Olha habitualmente agente não faz isso, mas é um cenário  
515 extremo, vamos disponibilizar isso, vamos endereçar essa necessidade, vamos fazer isto aqui diferente. De forma  
516 que esse desconforto ficasse minimizado, e com isso garantindo ainda que eles funcionassem como um “time”,  
517 quer dizer, que a gente conseguisse ter essas coisas andando de maneira harmônica.

518 [Pesquisadora: E a tua experiência ajudou a equipe a enfrentar esses desafios?]

519 Ajudou, eu em geral gosto muito de compartilhar com o “time” essas experiências, então assim, contando: olha,  
520 um cenário parecido com esse, eu vivi numa situação assim, a gente tem um “time” de uma média de idade  
521 relativamente nova, baixa de idade, então é um “time” que eu percebo que precisa muito disso, de referenciais,  
522 quer dizer, qual o referencial nessa situação? Como eu devo – eles me colocam essas perguntas ainda que não de  
523 maneira direta – como eu devo me comportar nessa situação? Como é que seria nessa outra? Então, esses  
524 compartilhamentos das experiências, não só minhas, eu me lembro de um episódio que a gente teve aqui, onde  
525 um dos gerentes do “time” enfim, colocou também um episódio que ele teve aí e tudo aí “no olho do furacão”, e  
526 isso ajudou que as pessoas pudessem se não agir naquele momento específico, de uma maneira completamente  
527 diferente, mas ficassem atentas à possibilidade de agirem de maneira diferente, quer dizer, não precisaria naquele  
528 momento necessariamente mudar a minha atitude, mas olha, eventualmente eu posso lançar mão disso para  
529 poder me adaptar à uma outra situação, quer dizer, vale considerar a opinião do cara. Alguma coisa nessa linha.  
530 Tão importante sim.

531 [Pesquisadora: Quais ações, ou decisões enfim, foram fundamentais na liderança dessa equipe? suas né?]

532 Eu acho que tem uma coisa do gestor que ele não pode esquecer nunca: Que ele é um gestor. Isso é uma coisa  
533 que se confunde, especialmente... eu já vivi isso no passado, hoje menos, têm pessoas que de alguma forma  
534 vivem isso no “time” hoje. Muito desenvolvimento para algumas pessoas – que é o gestor novo – aquele cara  
535 que ascendeu de uma posição técnica recentemente e ele acaba por ter uma dificuldade de separar... isso eu  
536 sempre falo para os gestores que eu promovo e que de alguma forma estavam até pouco tempo ali do lado: olha é  
537 mais difícil ser gestor de pessoas que até um tempo atrás você trabalhava, era o teu par, do que você ser sacado  
538 desse contexto e ser gestor de outro “time”, me parece mais difícil, pelo menos a minha experiência apontou para  
539 isso, porque você já tem uma relação estabelecida ali onde você vai precisar muitas vezes se valer da posição de  
540 gestor. Então em alguns cenários, essa coisa de puxar responsabilidade... olha... porque essa gestão onde você  
541 envolve pessoas mais colaborativas, mais participativas é fantástica, e eu acredito nisso, mais nem sempre você  
542 vai conseguir extrair dali uma direção e algo que enfim, se justifique seguir por “n” motivos, por várias variáveis  
543 ali, várias questões em relação àquele contexto. Então você, nesse momento precisa falar: não, ok. Está  
544 entendido, é dessa maneira, mas vamos seguir por aqui agora. Independentemente de aquela ter sido a decisão  
545 que eventualmente a maioria acreditava que fosse ser tomada. É saber que muitas das vezes a decisão de seguir  
546 por um determinado caminho vai ser sua, de mais ninguém. Têm umas decisão que são meio sozinhas mesmo,  
547 você tem que tomar, não tem muito como fazer diferente ali no calor da batalha, e essa coisa de entender o  
548 momento onde você precisa mudar o rumo das coisas, mudar a direção, a trajetória do “time” é... foi  
549 fundamental, foi determinante, em vários momentos isso aconteceu e assim, nem que para isso agente tivesse  
550 que, de repente, é... não é gerar algum nível desconforto, mas assim é... levar as pessoas a saírem da zona de  
551 conforto mesmo, intencionalmente, quer dizer: Você até poderia estar fazendo isso, mas em prol de uma coisa  
552 maior você vai fazer isso daqui agora, e aí você lidar depois com essa questão, obviamente depois você tem que  
553 sentar, não é? Mas, em geral, a própria pessoa acaba vendo lá na frente: “realmente se não fosse feito aquilo ali,  
554 a gente não conseguiria sair do outro lado.” Você consegue ter no resultado o argumento que você precisa para  
555 voltar... ó está vendo como foi importante fazer isso? Entendeu qual foi o cenário? E trabalhar essa questão.

556 [Pesquisadora: De acordo com a sua experiência quais recursos teus foram indispensáveis na tua atuação como  
557 gestor dessa equipe? E quais você considera que desenvolveram de que maneira?]

558 Eu acho que tem uma coisa que as pessoas colocam de uma maneira. Eu acho também, aí não é uma questão de  
559 modéstia. É uma constatação.

560 Orientar pessoas com pensamentos, com formações distintas para o atingimento de um objetivo numa mesma  
561 direção. Isso foi uma coisa importante e eu consegui fazer com sucesso aqui. [Gestor: Qual a outra parte da  
562 pergunta?]

563 [Pesquisadora: Quais os recursos que você considera que foram indispensáveis e quais você considera que  
564 desenvolveu]

565 Que eu desenvolvi, eu acho que essa questão do lidar com as expectativas das partes envolvidas naquele projeto.  
566 Na expectativa de resultado daquele projeto. Então olha, a gente entra querendo fazer bem feito, querendo fazer  
567 da melhor forma possível a coisa, esse é o objetivo, mas o momento de falar... olha o melhor agora é isso...  
568 ponto, chegou um ponto que o melhor é isto aqui que a gente vai poder entregar. E esse melhor é bom? Atende?  
569 Eu desenvolvi bastante isso. Isso aí foi uma coisa que melhorou muito. Entendimento sobre como compreender  
570 esse limite, melhorou muito. Pq acredito que de alguma forma, como o “time” é bastante reduzido, bastante  
571 enxuto, eu coloquei uma dose, ainda que inconscientemente uma dose extra, de afinco, de empenho com o  
572 objetivo de cobrir qualquer *gap* por uma falta de um eventual recurso, esse grupo menor e tudo, com senioridade,  
573 vamos dizer assim, diferente em cada uma dessas competências. Então para garantir que nada vai dar errado, a  
574 gente redobra a atenção, mas percebi assim, agente vai percebendo ao longo do tempo que olha...chegou aqui na  
575 expectativa, não tem essa coisa de arrebentar a corda , quer dizer, esse limite até onde a gente vai, até onde a  
576 gente exige da equipe, essa coisa toda. Isso melhorou bastante, já arrebentei a corda em outros momentos, no  
577 passado, mas isso felizmente aqui conseguimos nos dar melhor.

578 [Pesquisador: E como você acha que desenvolveu essa .....]

579 Na verdade percebendo... a questão baseada na própria experiência, percebendo que é impossível você exigir  
580 desses profissionais, sejam quais forem os profissionais, o mesmo nível de interesse, a mesma percepção do  
581 quanto aquilo é importante para ele, no contexto que ele está inserido. É capaz de você apresentar um conjunto  
582 de argumentos para mostrar que é importante a atuação dele naquele contexto e ele não se sensibilizar com  
583 aquilo por algum motivo. Num dado momento lá atrás isso era quase imperativo pra mim: como o cara não  
584 entende, não percebe que isto aqui é muito importante entendeu.

585 A partir do momento que você começa a ter essas experiências e observar isso é... é entender os limites: olha...  
586 fulano é bom, fulano tem suas habilidades e suas competências, mas ele só vai até aqui, ele não vai nada além  
587 disso. Isso não significa que ele é pior ou melhor do que o outro, na verdade a gente precisa achar o lugar certo  
588 para ele, ele me ajudou nessa outra parte, me ajudou nessa outra coisa de desenvolver essa outra habilidade...  
589 então se não é aqui, onde é o lugar certo para ele? Vamos ver aqui. Com isso aqui onde é que ele fica bem? Às  
590 vezes não fica em lugar nenhum, e a gente sabe, mas entre não ficar aqui onde está e não ficar em nenhum outro  
591 lugar, tem essa etapa de entender onde ele pode se encaixar no cenário de um time maior. Isso foi bem legal.

592 [Pesquisadora: Você comentou sobre com relação aos resultados. Para se obter os resultados com essa equipe,  
593 quais recursos teus que você acha que foram indispensáveis?]

594 [Gestor: Recursos... competências, esse tipo de coisa... ?] [Pesquisadora: isso]

595 Eu acho que a capacidade de ... o meu conhecimento técnico foi importante do cenário... do contexto que estava  
596 sendo... eu tenho um cenário de um gestor que trabalhou conosco, hoje não mais, que ele não tinha um  
597 *background* técnico, e, eventualmente, ele se sentia enrolado pelos profissionais mais técnicos do “time”, quer  
598 dizer, ele tinha uma dificuldade, e eu percebia isso ao ponto de num dado momento... eu preciso estudar mais  
599 sobre isso porque na verdade, assim... [Pesquisadora: rrsr] eu não conheço muito bem disso e tal. Isso de fato  
600 agente já desenvolvia, a gente sabe que muitas das vezes o cara não consegue acompanhar teu raciocínio,  
601 entender determinadas situações se ele não tiver um *background* técnico, então conhecimento técnico foi  
602 importante. Eu acho que... entendo que também a questão da capacidade de argumentação com as pessoas, foi  
603 importante, o gerenciamento de conflitos e eu falo conflitos de interesses porque o gestor está exposto a isso o  
604 tempo todo, acho que fiz isso com razoável sucesso no contexto desses projetos, quer dizer, equacionando os  
605 interesses do cliente com os nossos objetivos, qualidade, custo, essa coisa toda. Equacionando isso acho que foi  
606 bacana, acho que esse merece destaque, vamos dizer assim.

607 [Pesquisadora: E na condução dessa equipe como você percebeu cada membro? Como essa percepção orientou  
608 as suas ações do dia-a-dia? ]

609 A percepção de que, antes de dizer que não existe uma posição para um determinado membro dentro daquela  
610 equipe, entender no que ele é bom e o que ele pode, onde é que ele pode dar vazão àquela capacidade dele dentro  
611 daquele “time”. Então essa é a percepção é...num outro contexto... nesse contexto mesmo até, a gente já teve um  
612 cenário onde já tivemos próximos de dispensar uma pessoa que não estava performando dentro do contexto  
613 enfim, quando ela conversando com a gente colocou ali um desejo de passar para uma outra área, algo até um  
614 pouco inusitado, mas que, diante do cenário... ok... essa alternativa é viável... a pessoa ainda não tinha  
615 conhecimento dessa questão da dispensa é viável... vamos ver. De fato a pessoa começou a caminhar bem  
616 naquilo ali, e desempenhar bem aquela função, e conseguiu demonstrar outras habilidades que ela não tinha até  
617 então mostrado naquela outra função e é... avançar então eu acho que é assim, essa coisa de mais uma vez  
618 entender onde é que as pessoas se encaixam, acho que é um pouco disso.

619 [Pesquisadora: Para finalizar, o que você destacaria como lição aprendida do trabalho com essa equipe, como  
620 você passou a atuar e se relacionar após esse projeto?]

621 O mais... o que eu levo... uma lição confirmada... eu não diria uma lição aprendida... uma lição confirmada que é  
622 a seguinte: seja qual for o projeto, o grande desafio são as pessoas, é a gestão das pessoas, é você equacionar e  
623 ter essa receita. Se você tiver tá milionário, pode vender, industrializar isso, empacotar e vender que vai...  
624 acabou, não tem pra ninguém, que é o seguinte: como você equacionar esses interesses, esses conflitos, esses  
625 objetivos, o que é importante para um não é importante para o outro, o que é ruim para um não é ruim para o  
626 outro, a cadeira não tem braço, a cadeira não tem braço...a cadeira não tem braço pra um é ruim, mas a cadeira  
627 não tem braço pra um ... “í, nem sabia que a minha cadeira não tinha braço”. Então esse tipo de coisa é que... e  
628 aí realmente você precisa de um convívio mínimo enquanto “time” para você poder entender o que é bom para  
629 um, o que não é bom para o outro enfim, pra tentar equacionar.

630 Eu acho que um bom gestor tem que dedicar uma parte importante do tempo dele. Eu acho que sou exceção  
631 também nisso, porque assim... felizmente eu também sou produto do meio. Eu trabalhei com muitos gestores que  
632 pensavam assim, então isso acabou por formar uma opinião baseada nisso, nessa experiência de gestores que  
633 tinham alta performance, mas não deixavam de lado o aspecto... por isso não precisava do chicote, vamos dizer  
634 assim. E aí eu sei... eu acho.... onde eu consegui complementar essa minha formação? Muitos desses gestores...  
635 aquela coisa de que quando a gente cresce e descobre que o pai tem defeito, então olhando esses gestores eram  
636 excelentes, outros nem tanto, mas eles também tinham defeitos, até os melhores, e alguns deles não eram  
637 capazes muitas das vezes de lidar com pessoas que fugiam desse modelo, quer dizer, eram pontos fora da curva,  
638 então eu tenho um exercício permanente de lidar com esses pontos fora da curva do ponto de vista  
639 comportamental enfim, eu tenho muito claro que a gente precisa tratar ... as pessoas são diferentes, elas precisam  
640 ser tratadas de formas diferentes, e eu penso muito sobre isso, então ... Isso te dá uma tranqüilidade, quando você  
641 compartilha isso como “time” para tua próxima atitude, quer dizer, ele sabe que não existe um conjunto de regras  
642 obviamente ali de convívio, mas isso te deixa à vontade para trabalhar a questão do mérito, quer dizer, se o cara  
643 entrega... o cara é produtivo... o cara colabora; o cara que está ali trabalhando, ele pode ser tratado e ter ali o  
644 reconhecimento com base no mérito do trabalho dele. Isso acaba por gerar uma colaboração, uma competição até  
645 saudável ali dentro do “time”, então isso funciona sim, de acordo com minha experiência funciona.

646 [Pesquisadora: Como você passou a se relacionar após esse Projeto? Teve alguma mudança?]

647 Relacionar-me? [Pesquisadora: É... atuar, agir...]

648 Sim...sim é nesse sentido, recentemente eu fiz até uma avaliação 360 aí enfim, e um pessoal colocou pra mim,  
649 [Pesquisadora: deu a cara a tapa?] é dei e são umas coisas curiosas, pq num primeiro momento até, alguns anos  
650 atrás eu não me reconhecera, o que vc destaca no HS, algumas pessoas colocaram uma coisa interessante,  
651 colocaram é tolerância a erros, teve um % bastante alto de pessoas que colocaram, e um tempo atrás isso seria  
652 um problema pra mim, e eu passei a analisar isso e a constatar que de fato isso procede, foi uma transformação  
653 que aconteceu um pouco de forma silenciosa, mas, por entender que o mais importante no final das contas é a  
654 gente chegar lá e achar que a gente não esta sujeito a falhas no meio do caminho é complicada, até comigo  
655 mesmo foi uma coisa bacana, entender um pouco disso, dar uma.. vamos dizer assim uma nivelada, uma  
656 calibrada na auto cobrança. Isso foi legal.

657 [Bom HS eu agradeço o seu tempo e se vc estiver alguma sugestão, critica para melhorar a pesquisa].

658 Achei ótimo, acho que ta bem abrangente aí, ta um raio x muito bom.

## APÊNDICE V – ANÁLISE DADOS CAMPO

Para ilustrar o processo de análise dos dados de campo segue entrevista e análise realizada com a dupla 2.

### Análise indutiva G2(Gestor 2)

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
1	<b>Conte sua trajetória profissional e nessa trajetória, o que você destacaria?</b>	<i>..eu tenho uma... não sei se e frustração ... Eu comecei trabalhando, não comecei estagiando .. o estágio está intimamente ligado à oportunidade de você experimentar (G2, l 3-7)</i>	O profissional se recente de ter iniciado carreira trabalhando e não ter tido a chance de estagiar.	Desafio profissional de atuar em níveis acima do esperado. (G2, l 3-7)	A falta de mão de obra qualificada gera esse cenário agressivo.
		<i>quando eu fui para a DBA e aí a gente teve a oportunidade de estar atuando em diferentes cenários: ainda como desenvolvedor trabalhei um tempo, um período, como analista na Telemar – atrás do Siebel, lá no CRM – e depois daquele período eu fui para a DBA atuar como desenvolvedor na Fábrica de Software... desenvolvimento Java e tudo, analista um pouquinho, análise desenvolvimento, um analista desenvolvedor; e foi quando eu passei então – à partir do meu terceiro ano de DBA – à atuar ... ainda dentro da linha de desenvolvimento, mas como arquiteto de software, .. trabalhei em alguns projetos para a Caixa Econômica – uns quatro o cinco projetos – passando então, depois, a atuar como gerente de uma área que qualidade que foi criada dentro da DBA, (G2, l 12-21)</i>	A trajetória profissional iniciou como desenvolvedor, passando para analista, arquiteto de software ate chegar a gerente, trabalhando em projetos com diversas tecnologias em diferentes clientes de distintos setores.	Desenvolvimento profissional passando de nível, atuando em projetos com distintas tecnologias, em diversos clientes de diferentes setores. (G2, l 12-21)	
		<i>...surgiu a oportunidade de estar à frente, voltando para Fábrica como gestor da FSW. Um mega-desafio, ali naquele momento, você pegar uma operação em andamento pensando e acreditando que muitas coisas poderiam ser diferentes: mudar a cabeça das pessoas, mudar é... e num processo como esse eu me ressinto um pouco, .. mas eu acho que foi um aprendizado... o fato de aquele momento ser complicado você assumir que todo mundo vai embarcar na tua onda ... Aí hoje eu posso ter a visão clara que em um processo como esse algumas pessoas vão embarcar de imediato, outras precisam ser convencidas e</i>	Através do desafio de gerir uma FSW já em andamento o profissional aprendeu que nem sempre é possível mudar a cabeça das pessoas e que para “vender” suas ideias é necessário convence-las e que mesmo assim não serão todos que irão “comprá-las”.	A partir de novos desafios aprendeu que as pessoas têm seus pressupostos e que nem sempre é possível convencê-las a se engajarem em novas ideias. (G2, l 22-31)	A utopia do gestor, principalmente novo, que acredita que suas ideias são tão boas que nem cogitam a possibilidade de alguém não embarcar.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>outras jamais serão convencidas...Hoje eu consigo enxergar isso daí. (G2, l 22-31)</i>			
		<i>[desafio de montar uma FSW]...por outro lado você tem a oportunidade de fazer do zero montar a equipe e estruturar essa equipe de uma maneira que você entende ser a mais adequada, com as pessoas nas posições certas, com as competências certas ou pelo menos planejando isso ali... mirando numa competência, numa posição, num perfil que você sabe que aquela pessoa vai ser capaz de atingir ao longo desse período de tempo (G2, l 40-44)</i>	Através do desafio de estruturar uma FSW o gestor percebeu que é possível trabalhar como ele acredita ser o certo, compondo uma equipe com pessoas com competências adequadas aos perfis necessários.	Compor equipes com profissionais com competências adequadas aos perfis. (G2, l 40-44)	Em geral quando o gestor tem chance compõe uma equipe com pessoas que se afinem com suas ideias.
	<b>E assim, pontos positivos e pontos negativos que você destaca nessa trajetória?</b>	<i>...pontos positivos foram as oportunidades que eu tive de atuar praticamente em todas as funções, em todos os perfis necessários dentro da Engenharia de Software ... atuando mais perto da análise, mais perto do teste, mais perto da gestão, mais perto enfim, da qualidade. Então isso me proporcionou uma visão bem abrangente do ciclo de vida de Projetos de TI, (G2, l 46-50)</i>	Na trajetória profissional o profissional teve a oportunidade de atuar em diferentes frentes de trabalho desempenhando diversos perfis o que proporcionou uma visão completa do ciclo de vida de projetos de TI.	Atuar em distintos papéis proporciona desenvolver uma visão completa do ciclo de vida de projetos. (G2, l 46-50)	Muitas vezes a necessidade de profissionais em determinados perfis faz com que a pessoa vá para uma posição antes de fechar o ciclo.
		<i>ponto negativo ... eventualmente ficar um pouco frustrado com a possibilidade de vc não ter atingido determinados resultados em determinadas posições... eu tive uma carreira que muitas vezes eu fui pinçado para outras funções antes do que eu julgava ser o tempo ... Eu não tinha potencializado ali todo o investimento que houve naquilo ali, eu não consegui colher todo esse retorno então eu não acho exatamente um ponto negativo, mas é uma ponta de frustração vamos dizer assim. (G2, l 53-60)</i>	O profissional foi sendo alocado para desempenhar novos perfis antes do tempo que o mesmo julgava ser o correto, o que gerou para ele uma frustração por não ter finalizado a tarefa anterior.	Movimentar o profissional para outro desafio antes de ter completado o anterior. (G2, l 53-60)	Isso gera um incomodo que por vezes o profissional define como frustração, mas que parece ser a difícil saída da “zona” de conforto.
	<b>Como você lidava com essa frustração?</b>	<i>Eu sou absolutamente movido a desafios, então eu entendia que o próximo desafio seria maior e melhor do que aquele ... essa sensação de frustração é uma coisa de primeiro momento, mas a partir daí a gente é capaz de lidar. (G2, l 62-65)</i>	O profissional ao mesmo tempo em que se diz frustrado por não ter finalizado a tarefa anterior, relata ser movido pelo desafio.	Motivar os profissionais através de novos desafios. (G2, l 62-65)	Desafio vs frustração vs zona de conforto. Gera incomodo, mas motiva?

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
2	<b>E como é o trabalho de gestor na consultoria de TI?</b>	<i>..eu acho que num mercado, num cenário tão complexo e tão centrado o valor desse negócio, o valor que agente gera está tão centrado nas pessoas, na competência, na capacidade. (G2 l 69-71)</i>	O mercado de consultoria de TI é complexo e tem seu valor de negocio centrado na competência das pessoas	<i>Core bussiness</i> centrado na competência das pessoas. (G2 l 69-71)	O perfil técnico tem dificuldade de enxergar esse cenário.
		<i>..certamente a maior parte desse tempo, desse esforço do gestor está concentrado no desenvolvimento do time, eu costumo dizer que é assim perto de 60%, 70% e o resto é técnica e técnica você aprende. (G2 l 71-72)</i>	O gestor gasta a maior parte do seu esforço desenvolvendo equipes e uma parte menor com aspectos técnicos.	Dedicar a maior parte do tempo as pessoas e uma menor aos aspectos técnicos. (G2 l 71-72)	Dualidade.
		<i>..eu acho que o grande dificultador e grande desafio é essa questão da formação do time, de ter as pessoas com as competências certas nas posições certas não é? É de fato montar um time, orquestrar (G2 l 74-75)</i>	Formar a equipe com as pessoas adequadas ao perfil e competência necessárias é um grande desafio e dificuldade do gestor.	Desafio de formar equipe conciliando a competência da pessoa ao perfil. (G2 l 74-75)	
		<i>Porque é um mercado bastante promíscuo no sentido de oportunidades, dessa relação de oferta e procura então as pessoas se vendem, assim sem nenhum sentido pejorativo, mas enfim, por... mais duzentos reais, mais trezentos reais..(G2 l 76-79)</i>	No mercado de consultoria de TI existe uma demanda maior que a de oferta de profissionais qualificados e isso estimula a saída dos mesmos de uma empresa para outra.	Carência de profissional qualificado estimula a troca de empresa do profissional por questões financeiras. (G2 l 76-79)	Falta de ética das empresas e dos profissionais.. Essa falta de ética gera um custo adicional nos serviços e gera uma distorção nos perfis, as vezes tem junior ganhando como sênior. As consultorias devem colocar um “freio” nisso
		<i>..e você acaba perdendo o investimento que muitas vezes você fez ao longo do tempo...então tem um desafio aí também do gestor de TI no que diz respeito à Consultoria sob a ótica da empresa...que é investir nas pessoas certas; quer dizer, aquela pessoa que de fato vai proporcionar a colheita dos frutos ainda dentro daquela consultoria; quer dizer, eu não a formei para o mercado (G2 l 79-82)</i>	O gestor tem o desafio de convencer a alta direção em investir em formação dos profissionais mesmo com o risco de formar para outra empresa.	Convencer a alta direção em assumir o risco de investir na formação dos profissionais. (G2 l 79-82)	
		<i>...eu tive algumas experiências nessa linha é...de desenvolvimento... pessoas do “time” que eu tenho hoje inclusive que já trabalham comigo desde à época em que eram estagiários ainda do ensino médio, a gente percebe claramente o desenvolvimento, isso é uma coisa muito bacana (G2 l 85-87)</i>	O gestor considera gratificante perceber o desenvolvimento profissional das pessoas que trabalham em sua equipe.	Se sentir gratificado com o desenvolvimento dos profissionais de sua equipe. (G2 l 85-87)	Isso é uma das coisas que compensam o stress.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		...o desafio é esse de orquestrar a montagem desses times, a atuação desses “times” de forma a potencializar o investimento que é feito pela própria Consultoria nas pessoas. Também não acredito que seja possível avançar na formação desses “times” sem algum nível de investimento por parte de quem contrata sem, no entanto você ficar vulnerável (G2 l 88-91)	O gestor sabe do risco da consultoria de não obter o retorno com a formação das pessoas, entretanto entende que sem investimento não é possível formar os times, e que o gestor precisa viabilizar esse retorno para empresa.	Desafio de montar e gerir a equipe que de retorno ao investimento realizado pela empresa na formação das pessoas. (G2 l 88-91)	Missão difícil pq tem um ciclo: as empresas não querem investir pelo risco e o profissional reclama de não ter formação.
	<b>Sobre essa complexidade do mercado que você falou, como você classificaria ou caracterizaria esse mercado?]</b>	...em função do aquecimento do nosso mercado você tem um nível de... vamos dizer assim, de bombardeio no que diz respeito aos bons profissionais, as oportunidades aparecendo ... Se de alguma forma você não criar diferenciais que estão ligadas ao ambiente, à motivação, ao resultado... (G2 l 95-97)	O mercado de consultoria de TI tem um desequilíbrio entre a oferta e a demanda de profissional qualificado e isso leva o gestor a criar diferenciais (não financeiros) voltados para aspectos como ambiente de trabalho e motivação a fim de obter o compromisso das pessoas	Carência de profissional qualificado leva o gestor a criar diferenciais além do aspecto financeiro (ambiente, motivação, resultado) para obter o compromisso das pessoas. (G2 l 95-97)	O gestor acaba sendo o responsável por evitar o turnover com ações tomadas no dia-dia que motivam as pessoas. Existe o compromisso com o gestor e não com a equipe.
		... é evidente que hoje pra mim, cada vez mais o compromisso dessas pessoas está com o que eles estão fazendo ali não é? Dificilmente com a empresa não é?. (G2 l 98-99)	Os profissionais estão comprometidos com as tarefas e não com a empresa.	Comprometimento com a tarefa e não com a empresa. (G2 l 98-99)	
		...[falta de compromisso] como é que você orchestra isso sem perder o teu objetivo, quer dizer, tem uma relação de concessões, tem uma relação na, minha visão, importante que o gestor precisa estabelecer um limite. (G2 l 99-102)	O gestor precisa estabelecer uma relação com as pessoas definindo limites e concessões para atingir o objetivo.	Estabelecer relação considerando limites e concessões. (G2 l 99-102)	
		...uma cara que é absolutamente produtivo, absolutamente comprometido, um cara muito capaz, enfim, destacado acima da média, eventualmente se ele vai te levar para determinadas situações em função, por exemplo, do comportamental é que você vai precisar lidar “né... esse cara me traz uma série de problemas do ponto de vista comportamental, por outro lado o resultado dele é excelente. Como é que eu lido com isso sem gerar nenhum tipo de desconforto para o “time” não é? (G2 l 104-109)	O gestor precisa ser hábil para lidar com profissional que apresenta problema no comportamental, mas que trazem resultados sem deixar que isso impacte na equipe.	Gerir perfis produtivos, mas problemáticos no aspecto comportamental sem deixar que impacte a equipe. (G2 l 104-109)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
	<b>E por que você considera que o mercado é dessa forma?</b>	...acho que o vínculo das pessoas está cada vez menor com a empresa, o vínculo está centrado com a atividade, naquilo que desenvolve seu nome, sua trajetória profissional... (G2 l 114-115)	Os profissionais estão comprometidos com as tarefas, seu nome e sua carreira e não querem vínculo com a empresa.	Comprometimento com a tarefa e carreira e não com a empresa. (G2 l 114-115)	Poucas consultorias ofertam um plano de carreira, mas percebe-se tb que essa geração de profissionais preferem trabalhar por empreitada.
		..é o retrato de um mercado que se nivelou por baixo, quer dizer, hoje você não tem empresas que se destaquem, promovam, ou viabilizem, ou estimulem uma carreira de longo prazo. .. as pessoas trabalham quase que por empreitada. (G2 l 115-116)	A dinâmica do mercado agrava a situação com empresas que não disponibilizam um plano de carreira, ofertando trabalhos temporários.	Empresa trabalha com projetos temporários e não oferta um plano de carreira. (G2 l 115-116)	
		Então eu acho que a verdade é essa as pessoas quase não enxergam mais, é quase um sentimento.. de decepção, até mesmo de frustração no que diz respeito à essa perspectiva de... “olha eu vou entrar aqui e vou desenvolver tudo na carreira dentro dessa empresa”. ..uma pessoa aos trinta anos de idade provavelmente já passou por um número bem razoável de empresas...(G2 l 123-128)	Os profissionais se decepcionaram e não tem expectativa de seguir carreira numa empresa o que os levam a ter um portfólio de empresas em sua trajetória profissional.	Falta de expectativa do profissional de seguir carreira em uma empresa. (G2 l 123-128)	
		... [falta de vínculo do profissional] nesse contexto, de fato, esse papel do gestor de estar mantendo aquelas pessoas, vamos dizer assim, com a faca nos dentes acreditando que o próximo desafio vai ser melhor do que aquele que acabou de terminar. Essa coisa da orientação por desafio é um pouco do que acredito . (G2 l 129-132)	O gestor se sente responsável pela manutenção das pessoas, acreditando, orientando e motivando através de desafios.	Manter as pessoas motivando-as pelo desafio. (G2 l 129-132)	O gestor se recente da falta de apoio da alta direção e na maioria dos casos se sente sozinho na luta pela manutenção ad equipe.
3	<b>E com relação às atividades do dia-a-dia na tua opinião. O que é necessário realizar, no caso do gestor?</b>	..ter um ambiente interessante, importante para a empresa, para o desenvolvimento da equipe; o mínimo de infra-estrutura, vamos dizer assim, provida por essa Consultoria, ...uma coisa importante, e assim, de um modo geral você ter estabelecido metas ... fazer a tua equipe caminhar naquela direção (G2 l 147-151)	O gestor necessita de apoio da alta direção para gerar um bom ambiente de trabalho e estabelecer metas para a equipe.	Criar bom ambiente de trabalho e estabelecer metas para a equipe. (G2 l 147-151)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>Estratégia não é? Falando de estratégia, tem que ter uma estratégia bem definida, isso é importante; ter esse apoio do lado da empresa, quer dizer, o patrocínio para você desenvolver o trabalho; investimento necessário, acho que isso é uma coisa importante..(G2 l 153-156)</i>	O gestor precisa definir uma estratégia de trabalho que tenha o patrocínio (moral e financeiro) da alta direção para desenvolvê-la.	Definir estratégia com o apoio da alta direção. (G2 l 153-156)	
		<i>...com relação a projetos que, enfim, já nascem quase inviáveis, quer dizer, a gente tem uma série deles. Já nascem praticamente quase impossíveis de serem atingidos (G2 l 160-161)</i>	O gestor ressalta os projetos que são vendidos com prazos, escopo e dimensionamento de equipes incompatíveis.	Projetos com prazo e escopo inviáveis. (G2 l 160-161)	O comercial para bater metas vende projetos inviáveis e o gestor que vai entregar é que tem que se virar.
		<i>... [projeto com prazo curto] E ali foi muito importante essa questão de a gente ter as pessoas certas com as habilidades necessárias para cada uma das funções. Então nós montamos um time pensando naquele projeto (G2 l 165-167)</i>	O gestor precisa formar uma equipe com profissionais certos para cada perfil a fim de garantir a entrega de projetos vendidos com prazos inviáveis.	Formar equipe conciliando a competência da pessoa ao perfil considerando a especificidade do projeto. (G2 l 165-167)	
		<i>Houve, vamos dizer assim, uma tolerância da empresa no que diz respeito à violação eventual de algumas regras corporativas no que diz respeito à horas extras, coisa do gênero à política de ... “olha”... eventualmente até uma política de trabalho homeoffice (G2 l 171-173)</i>	Para garantir a entrega de alguns projetos a empresa precisa flexibilizar de políticas internas relacionadas a horas extras e trabalho remoto.	Flexibilizar as políticas internas (hora extra, trabalho remoto) (G2 l 171-173)	A prática influencia na estratégia da empresa.
		<i>Nós mitigamos uma série de riscos a partir do momento que nós procuramos trazer um representante do cliente para dentro desse projeto... vendemos para uma pessoa que nos ajudou a vender. Isso foi um facilitador (G2 l 177-178)</i>	A decisão do gestor de incluir na equipe um profissional do cliente mitigou os riscos do projeto e ajudou a vender o projeto.	Estabelecer parceria com cliente para mitigar riscos. (G2 l 177-178)	
4	<b>E como você tem solucionado esses desafios, esses problemas, esses conflitos da prática gerencial? A quem você recorre? Você teria algum</b>	<i>A gente tem uma série de problemas na empresa hoje; qualquer empresa tem essa questão do dia-a-dia, ... recursos são finitos, sejam humanos e financeiro. Porém, a questão do patrocínio é bastante importante... canal bastante aberto com a alta direção da empresa – e isso aí tem sido um facilitador (G2 l 185-187)</i>	O gestor ressalta a importância de ter o patrocínio e estabelecer comunicação direta com a alta direção para lidar com os problemas do dia-dia como falta de recursos (humanos e financeiros)	Estabelecer comunicação e obter apoio da alta direção. (G2 l 185-187)	O gestor parece valorizar o patrocínio da alta direção.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
	<b>exemplo?</b>	<i>[acesso a alta direção]... você possa estar recorrendo para resolução de alguns impasses, eventualmente a formatação de algumas soluções ... seja no trato com cliente, seja numa estratégia de um projeto, seja na contratação de um recurso que você precisa para uma necessidade. Isso tem sido positivo, nós temos conseguido bons resultados (G2 l 190-193)</i>	A interação do gestor com a alta direção para a tomada de decisão em casos de definição de estratégia e trato com cliente gera resultado positivo.	Interagir com a alta direção para tomada de decisão gera resultado positivo. (G2 l 190-193)	
		<i>...em outro nível de decisão, de estratégia, de conflito de problema, compartilhar essa decisão com o próprio time, quer dizer, de alguma forma trazer para o time: olha estamos aqui com este cenário. O que é que vocês entendem, o que vocês acham, como é que a gente pode estar resolvendo isso não é? (G2 l 195-198)</i>	O gestor compartilha com a equipe os problemas e a envolve na tomada de decisão.	Interagir com a equipe na tomada de decisão. (G2 l 195-198)	
		<i>...você acaba gerando um comprometimento com o “time”, no que diz respeito ao sucesso daquele objetivo, daquele projeto, daquela entrega e ao mesmo tempo te permite ainda, quer dizer, você tem um efeito colateral benéfico disso que é você poder mapear pessoas que ... estão começando a demonstrar aí, por que não, a capacidade de no futuro vir aí a atuar na posição de liderança (G2 l 202-106)</i>	A estratégia do gestor em envolver a equipe no desenho da solução e decisão gera o comprometimento das pessoas com a decisão tomada e ainda permite a análise dos perfis e mapear possíveis líderes.	Interagir com a equipe na tomada de decisão gera comprometimento da equipe e permite mapear futuros líderes. (G2 l 202-106)	
		<i>Então essa decisão tomada de forma, vamos dizer assim, participativa, em si guardadas as proporções e a natureza da decisão, enfim, nós temos adotado como estratégia e tem sido muito bem efetivo (G2 l 210-212)</i>	A estratégia do gestor de tomar decisão com a participação da equipe e da alta direção tem sido positivo na visão do gestor.	Interagir com a equipe e com a alta direção. (G2 l 210-212)	
	<b>Bem efetivo. Tem algum exemplo de algum programa que você tenha recorrido ?</b>	<i>...até pelo background técnico que eu tenho poderia tê-lo influenciado na decisão: vamos por aqui. Mas optei por sentar com o “time” até para privilegiar e estimular esse tipo de coisa, e eles desenharam uma solução (G2 l 223-225) [solução vendida não era viável] Então a gente desenhou uma solução mostrando para ele [cliente] com case de mercado, essa coisa toda: olha, não dá para fazer dessa maneira, a solução precisa ser essa... eu diria que, nesse caso, meu papel foi basicamente orquestrar, porque o trabalho foi da equipe. (G2 l 229-231)</i>	Mesmo tendo conhecimento o gestor prefere envolver a equipe no desenho das soluções e atuar como um maestro.	Interagir e estimular a equipe a se envolver no desenho das soluções. (G2 l 223-225); (G2 l 229-231)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
	<b>Eventualmente você recorre a outros gestores também?</b>	<i>...nós temos na nossa trajetória, na nossa rede os nossos gurus ..A gente vai recorrendo não é? Então eventualmente tem aquele almoço providencial pra gente trocar uma idéia e tal. Acho que é uma prática importante (G2 l 235-237)</i>	O gestor interage informalmente com outros gestores para discutir problemas e possíveis soluções.	Interagir informalmente com outros gestores do mercado. (G2 l 235-237)	<b>Seriam comunidades de prática dispersas?</b>  Observa que ele não fala dos pares na empresa.
		<i>Então a gente tem aí uma rede que pode socorrer na hora da estratégia – fulano viveu um cenário.. então essa coisa de a gente poder contar também, de fato, com a experiência prática, não só a nossa, mas as dos outros, é bastante importante. (G2 l 244-247)</i>	O gestor recorre ao seu <i>networking</i> para definir estratégias contando com a experiência das pessoas.	Mobilização do <i>networking</i> para compartilhar experiência. (G2 l 244-247)	
5	<b>E como é a tua formação acadêmica, cursos formais que você fez contribuíram e contribuem na resolução dessas situações do dia-a-dia?</b>	<i>... do ponto de vista acadêmico do conhecimento propriamente você vê que os cursos de fato na verdade não preparam para o mercado (G2 l 250-252)</i>	Os cursos acadêmicos formais não preparam o profissional para atuar no mercado.	Formação acadêmica não prepara para o mercado. (G2 l 250-252)	
		<i>..uma parte importante do conhecimento que é necessário no dia-a-dia eu adquiri fora da academia...isso sem dúvida é... troca de experiência com outras pessoas (G2 l 257-259)</i>	O gestor aprende no cotidiano interagindo e trocando experiências com as pessoas.	Aprende por meio da interação e troca de experiência. (G2 l 257-259)	
		<i>Eu tenho em minha trajetória uma coisa muito autodidata de ir atrás da informação, acho que o profissional nessa área de TI... (G2 l 259-260)</i>	O gestor aprende sozinho, sendo autodidata na busca pela informação.	Aprende buscando o conhecimento (autodidata). (G2 l 259-260)	
		<i>...acho que o profissional nessa área de TI... tem que manter isso, tem que correr atrás, tem que ter esse espírito ...até pela natureza da nossa atividade as coisas mudam com uma velocidade muito grande: as técnicas, as metodologias, os modelos enfim, a forma como as coisas são orquestradas nessa relação com o cliente, essa coisa toda. (G2 l 262-265)</i>	O profissional na área de TI deve se manter atualizado em função da dinâmica do mercado, pois, tudo muda o tempo todo.	Mudança constante obriga o profissional se manter atualizado. (G2 l 262-265)	
		<i>Claro que você tem toda a fundação que permanece, quer dizer, por mais que você tenha aí no mercado novos modelos, novas metodologias, novas ferramentas, tem uma fundação que permanece ali. É... isso sem dúvida foi fundamental, ... desse lado da fundação, do raciocínio lógico, dessa coisa dos modelos que ajuda você a ter uma visão mais clara dos problemas, a planejar melhor, a definir melhores estratégias (G2 l 272-276)</i>	A formação acadêmica fornece uma base, uma fundamentação que ajuda o profissional a se adaptar as novas dinâmicas do mercado e no dia-dia resolver os problemas, planejar e elabora estratégias.	Formação acadêmica fornece uma base para se adaptar as mudanças, resolver os problemas, planejar e definir estratégias no cotidiano. (G2 l 272-276)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>É bem verdade que eu também percebo um movimento nas instituições, de dois anos para cá, de tentar montar modelos ... mais voltados para o mercado (G2 l 280-282)</i>	As instituições de ensino vêm tentando ofertar cursos que atendam o mercado de TI.	Formação acadêmica vem se aproximando da realidade do mercado de TI (G2 l 280-282)	
	<b>E assim, isso para o dia-a-dia. E para o teu desenvolvimento como gestor?</b>	<i>A minha formação eu procurei complementar, quer dizer, então eu fiz uma graduação ligada à área que eu atuo hoje – na área de TI – e a busca por uma especialização, no caso em gestão de projetos, é no sentido de buscar essa atualização, ... tentar suprir um pouco esse gap (G2 l 291-294)</i>	O gestor entendeu ser necessário complementar a formação em TI com uma especialização em gestão de projetos.	Complementar a formação em TI com especialização em gestão de projetos. <i>gap (G2 l 291-294)</i>	O gestor precisa se preparar para fazer a gestão no dia-dia e realizar o parle comercial realizando a venda do serviço.
		<i>E por entender que ainda não era o suficiente, e existe aí uma... uma necessidade nessa interação com o cliente, a coisa mais comercial, a coisa de você vender a empresa, vender o Projeto, de se vender essa coisa toda, fui buscar uma formação na área de marketing (G2 l 296-299)</i>	Para desempenhar a função comercial o gestor buscou uma formação em mkt para ajuda-lo na interação com o cliente e pré-venda.	Complementar a formação em TI e gestão com graduação em <i>marketing</i> para atuar no comercial. (G2 l 296-299)	
6	<b>E.. assim, relate como é o teu dia-a-dia com os consultores, clientes e outros é... gestores</b>	<i>... eu acho que na essência é uma parte importante no papel do gerente, do gestor de Projetos... é de fazer um exercício ali de estar constantemente tirando as pedras do caminho da equipe, deixando a equipe trabalhar... dando a direção, orientando (G2 l 307-310)</i>	O gestor precisa orientar, mostrar o caminho e constantemente prover o que for necessário para que o trabalho da equipe alcance o objetivo estabelecido.	Orientar e criar condições para que o trabalho da equipe flua. (G2 l 307-310)	Acesso direto a equipe atrapalha muito o andamento do trabalho.
		<i>Eu tenho uma atuação hoje forte no que diz respeito à prospecção de negócios dentro da empresa, na interação com clientes – com possíveis clientes. Uma vez tendo um projeto, tendo um novo negócio sendo conduzido, fazendo esse follow-up, vamos dizer assim, permanente, ali interagindo, entendendo (G2 l 312-314)</i>	O gestor interage com o cliente na venda do serviço e durante a gestão do projeto para obter <i>feedback</i> e mantendo-se informado.	Interagir com o cliente para fomentar novas oportunidades e obter <i>feedback</i> do serviço prestado. (G2 l 312-314)	O gestor atua de ponta a ponta.
		<i>...no que diz respeito à equipe, a gente hoje mantém uma dinâmica de interação que favorece, estimula não só a minha interação com os gestores imediatos, mas com a equipe ... (G2 l 315-316)</i>	O gestor fomenta a interação com outros gestores e com a equipe através de reuniões de acompanhamento.	Fomentar a interação com pares e equipe. (G2 l 315-316)	
		<i>...mas com a equipe de um modo geral, então eu tenho obviamente reuniões de acompanhamento (G2 l 317)</i>	O gestor mantém reuniões para acompanhar o projeto.	Realizar com a equipe reuniões de acompanhamento. (G2 l 317)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>..no dia-a-dia, as vezes o gestor se vê forçado à seguir por um caminho não é por que não ache que o outro caminho não seja melhor. (G2 l 321-326)</i>	O gestor precisa por vezes tomar a decisão que pode lhe parecer não ser a melhor.	Tomar decisão de acordo com as situações do cotidiano. (G2 l 321-326)	O gestor precisa de muita habilidade para fazer a equipe entender determinadas decisões.
		<i>.. tem uma visão mais ampla – o gestor tem de uma forma geral, do cenário (G2 l 323-324)</i>	O gestor precisa ter uma visão abrangente do cenário para tomar a decisão.	Ter visão abrangente para tomar as decisões. (G2 l 323-324)	
		<i>...estabelecendo uma ponte entre a área comercial e a área de operação tem sido importante também, a gente aproxima e com isso a gente aumenta as possibilidades de êxito nos projetos (G2 l 326-327)</i>	A participação do gestor que vai “tocar” o projeto na fase de venda do serviço aumenta as chances de sucesso do projeto.	Estabelecer parceria com a área comercial para mitigar risco. (G2 l 326-327)	Apoio no desenho e da solução em conjunto com o comercial evita prazos e soluções inviáveis.
		<i>Então a relação é um pouco essa, no sentido de estar monitorando, também o “time” apoiando, orientando no que diz respeito à carreira, eu acho que é importante o gestor de TI ter uma visão.. (G2 l 332-334)</i>	O gestor além de acompanhar e apoiar a equipe deve orientar o profissional com relação ao desenvolvimento de sua carreira.	Apoiar e orientar o profissional com relação sua carreira. (G2 l 332-334)	Gestores focados somente em resultados dificilmente tem essa sensibilidade.
		<i>Então essa coisa de desenvolvimento profissional é uma coisa que eu prezo muito, não é? Interação com as pessoas ali, tal é... e os “times” com os quais eu trabalhei que eu tive êxito na formação do “time”, quer dizer, eles de fato funcionaram como um “time”, diz respeito a colocar as pessoas fazendo aquilo que elas sabem fazer de melhor, nas posições certas, identificando esse gap de competência esse tipo de coisa, desenvolvendo essas pessoas. (G2 l 341-345)</i>	O gestor acredita que conseguiu formar equipes por conseguir identificar os perfis certos para cada função e desenvolvendo os gaps de competência das pessoas.	Formar equipe conciliando a competência da pessoa ao perfil e desenvolvendo os gaps de competência identificados. (G2 l 341-345)	
7	<b>É... isso você falou diversas vezes: no time, em orquestrar, enfim. Em tua experiência como diferencia um grupo de uma equipe?]</b>	<i>...grupo é basicamente uma reunião de pessoas ali. Um “time”, uma equipe está ligada a você ter... mais uma vez, pessoas capazes de desempenhar diferentes papéis, funcionando ali, trabalhando em conjunto, de forma harmônica, com um objetivo comum. (G2 l 349-352)</i>	O gestor entende que uma equipe (time) se refere a ter pessoas atuando em conjunto em distintos papeis em prol de um objetivo comum e que grupo é apenas uma reunião de pessoas.	Diferenciar grupos de equipes que focam no trabalho coletivo para alcançar um objetivo comum. (G2 l 349-352)	Em geral os entrevistados tem clara a diferença.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>Eu ouvi uma vez uma coisa do meu pai, ...que foi determinante para mim ... e a partir daí tudo que eu metia a mão eu procurei fazer dessa maneira. ... “meu filho, tudo que você quiser na vida você tem que querer muito. Não adianta você querer mais ou menos... Ou você quer muito ou você não quer”. (G2 l 356-358)</i>	A determinação do gestor tem fundamentação na sua formação familiar.	Aprender a ser determinado por meio de vivência familiar. (G2 l 356-358)	Aprendizado informal contribuindo para a formação gerencial
		<i>Aí para mim, nós temos claro uma coisa de “time”, quer dizer, um objetivo comum ... mas está de forma harmônica interagindo com os objetivos daquele profissional, daquele outro, daquele outro, mas tem uma consciência de que, na verdade se aquilo der certo, todo mundo ganhou. (G2 l 367-371)</i>	Para o gestor a equipe trabalha coletivamente, interagindo e se complementando para alcançar um objetivo comum.	Compreender que numa equipe os objetivos de cada um interage para alcançar o objetivo comum. (G2 l 367-371)	O gestor é o responsável por essa proposição de trabalho em equipe.
8	<b>É, nesse Projeto que você citou da estruturação da Fábrica, como você conduziu a formação desse “time” de trabalho? Que critérios você utilizou?</b>	<i>Então uma premissa importante foi: eu preciso trazer profissionais ecléticos, do ponto de vista profissional, quer dizer, eles precisam ser capazes de entregar resultados mesmo que eles não estejam atuando na função base deles (G2 l 381-383)</i>	O gestor precisa identificar e agregar perfis que conseguem atuar em mais de uma função para alcançar o resultado.	Identificar perfis “multitarefa” para alcançar o resultado. (G2 l 381-383)	Motivar uma pessoa a trabalhar numa função fora de sua zona de conforto é um grande desafio.
		<i>O critério importante foi esse: ter pessoas que pudessem atuar em mais de uma posição. E como é que você seleciona essas pessoas? Foi um mix, na verdade, para aquelas posições que demandavam profissionais de maior senioridade, obviamente a gente recorre para àqueles que a gente já conhecia.... E outros a gente foi buscar no mercado com base nesses critérios, quer dizer, de qualidade, de competência que a gente imaginava (G2 l 387-394)</i>	O gestor forma equipe com pessoas já conhecidas (do seu networking) para os cargos que exige uma maior senioridade e compõem com profissionais do mercado que ela julga ter a competência necessária para a função.	Formar equipes a partir de relacionamentos estabelecidos e profissionais vindo do mercado. (G2 l 387-394)	O gestor traz pessoas de sua confiança, que já trabalharam com ele e mescla com os novatos.
		<i>o “cabeça-de-chave” ali, que a gente já confia, que a gente trouxe, já sabe que ele vai performar naquela posição, acaba por indicar uma outra pessoa, e aí eu falo para eles que entra naquele momento em ação aquela confiança por herança. Eu confio em você, você confia no profissional, logo eu vou confiar no profissional até prova em contrário. ... acho uma estratégia interessante usar isso, porque você mais uma vez gera compromisso naquela pessoa que está indicando... é uma extensão do meu compromisso, aquela coisa e tal; gera ali uma</i>	O gestor utiliza uma estratégia de trazer para a equipe pessoas de sua confiança e a partir daí contratar pessoas indicadas por essa pessoa gerando assim uma “bola de neve” de relação de confiança e o compromisso das pessoas.	Formar equipe numa rede de confiança gerando o comprometimento nas pessoas. (G2 l 396-403)	Essa é uma estratégia comum, vc traz um sênior de sua confiança e deixa ele indicar pessoas que ele próprio vai liderar e dar coaching.

nº	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>relação de confiança. (G2 l 396-403)</i>			
	<b>Você trouxe pessoas do mercado? Você trouxe pessoas de tua confiança e umas que já estavam inseridas? E em que momento que essas pessoas efetivamente viraram um “time” ?]</b>	<i>os primeiros desafios do dia-a-dia... na verdade enquanto profissionais contratados naquele momento nós tínhamos um grupo ...as primeiras entregas começaram a apresentar desafios que nos levaram a suprir um eventual gap de competência de um profissional com o outro... , achar ... essa relação de desafio e competência necessários para cumprir aquilo ali, para atingir aquele objetivo (G2 l 411-423)</i>	Os desafios do dia-dia conduziram a uma dinâmica de complementariedade de competências das pessoas para o alcance do objetivo.	Formar equipe com perfis que se complementam para alcançar o objetivo. (G2 l 411-423)	
		<i>Você começa a ter isso claro no “time”: quando surge um problema a pessoa fala... ó fulano é o ideal para fazer isto aqui, é porque você começa a ver que eles já estão se conhecendo enquanto profissionais, sabendo das suas potencialidades, suas limitações. Aí eu percebo que a coisa começou a funcionar como um “time” (G2 l 429-431)</i>	O gestor percebe que o grupo passou para o status de equipe quando as pessoas passam a conhecer as potencialidades e limitações de cada um.	Perceber o comportamento das pessoas atuando como equipe. (G2 l 429-431)	
9	<b>E como foi para você liderar, como foi, como é, na verdade pq você ainda lidera, esse “time” ?</b>	<i>Eu acho que é um desafio diário... eu tenho profissionais que nessa área de TI especificamente – meio paradoxal isso – ao mesmo tempo que ele tem mais tempo, estuda, aquela coisa toda, se prepara mais, mas você tem profissionais na área de TI pela voracidade do mercado em absorver e pela demanda, que começam a entrar [cedo no mercado](G2 l 434-439)</i>	Os profissionais de TI estão estudando mais, entretanto estão ingressando mais cedo no mercado de trabalho em função da falta de profissional qualificado no setor.	Absorver o profissional ainda em formação em função da carência de mão de obra qualificada. (G2 l 434-439)	Por vezes isso prejudica a formação do profissional que não conclui a graduação.
		<i>...esses profissionais cada vez menos, eu percebo, estão preocupados com o desafio de ontem: “qual é o próximo desafio que me será apresentado?... Amanhã não tem desafio?” Então isso não me interessa mais... (G2 l 444-447)</i>	Os profissionais são movidos a desafios e se desligam quando percebem que não há um novo desafio.	Motivar e reter os profissionais através de novos desafios. (G2 l 444-447)	Os profissionais ficam desmotivados quando ficam no mesmo projeto.
		<i>..o gestor não pode simplesmente se limitar a entregar o Projeto no qual ele está atuando... “qual é o próximo desafio ...Porque se o gestor não antecipar isso para essa equipe, ele vai ter que fazer uma equipe a cada Projeto, e isso não vai ser viável, ele não vai conseguir reter essas pessoas, reter esses talentos (G2 l 448-453)</i>	O gestor puxa a responsabilidade de prover o próximo desafio para a equipe para reter as pessoas evitando que a equipe se desfaça.	Retar a equipe provendo novos desafios. (G2 l 448-453)	Não depende so do gestor, precisa do comercial e da alta direção.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<i>A empresa não tem um modelo formal de trabalho homeoffice fora do ambiente de trabalho, mas como você lida com essa questão de você poder eventualmente flexibilizar enfim, já entendendo o cenário daquele profissional, entendendo que aquilo ali é um fator determinante para que ele possa performar (G2 l 456-459)</i>	O gestor deve o que pode ajudar o profissional a performar mais e negociar com a alta direção a flexibilização de políticas internas, como o trabalho <i>homeoffice</i> .	Negociar com superiores a flexibilização de políticas internas. (G2 l 456-459)	O trabalho <i>homeoffice</i> para os profissionais que trabalham por empreitada é mandatório.
		<i>...difícil manter as pessoas motivadas, eu acho que o gestor é um pouco provedor de desafios... A equipe fica meio que clamando por isso e você tem que estar ali entregando para ela esse desafio, vamos lá.. (G2 l 461-463)</i>	O gestor puxa a responsabilidade de prover o próximo desafio para a equipe para reter as pessoas evitando que a equipe se desfaça.	Reter a equipe provendo novos desafios. (G2 l 461-463)	
		<i>..num grupo pequeno que precisa se jogar em mais de uma posição, como você faz isso sem desmotivar o cara, então promover esse rodízio olha... eu sei que você gosta mais de fazer “A”, mas nesse caso eu vou te pedir “B”, no próximo Projeto você volta a fazer “A”. Isso é bastante desafiador (G2 l 467-469)</i>	O gestor considera um desafio motivar as pessoas a trabalhar em diferentes funções num projeto.	Motivar as pessoas a desempenhar diferentes papeis. (G2 l 467-469)	
10	<b>Conte-me como era no início desse Projeto e como você considera que tanto você como os participantes evoluíram.</b>	<i>[quanto a evolução] a importância de lidar com o bom e o ótimo, quer dizer, essa coisa de você estar entendendo que olha... não vai dar para fazer o ótimo agora, até porque muitas vezes o bom é a expectativa do cliente, e agente tende a gerar um complicador (G2 l 481-488)</i>	O gestor acredita ter aprendido a administrar sua expectativa, que por vezes é maior que a do cliente.	Aprender a gerenciar sua própria expectativa com relação ao resultado. (G2 l 481-488)	A pessoa “perfeccionista” tem a oportunidade de trabalhar essa questão trabalhando na consultoria, pq precisa equilibrar a qualidade com o tempo.
		<i>..quando a gente olha o saldo e olha quem patrocinou esse trabalho e percebe que esse patrocinador está satisfeito com o resultado a gente começa a repensar um pouco isso, quer dizer, o quanto do stress valeu à pena (G2 l 486-488)</i>	O gestor se sente gratificado com o reconhecimento do trabalho por parte da alta direção, mesmo com a pressão sofrida.	Percepção de gratificação pelo reconhecimento do trabalho. (G2 l 486-488)	
		<i>um aprendizado nessa questão, nesse sentido de gerenciar um pouco a minha expectativa e a minha ansiedade para essas coisas aí do dia-a-dia dos resultados enfim, de entregar. (G2 l 489-491)</i>	O gestor acredita ter aprendido a gerenciar a ansiedade pelos resultados.	Aprender a administrar a ansiedade/expectativa. (G2 l 489-491)	
		<i>Do ponto de vista da equipe eu acho que houve uma melhoria, no que diz respeito assim... a performance enquanto grupo e a performance individual. (G2 l 493-494)</i>	O gestor acredita ter havido uma melhoria na performance das pessoas individual e coletivamente	Percepção de melhora na performance das pessoas individual e coletivamente. (G2 l	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
				493-494)	equipe evolui e passam a se conhecer melhor.
		<i>Eu falo com frequência para eles sobre a necessidade de eles saírem de suas zonas de conforto...Eles têm exercitado isso, alguns num ritmo mais veloz, outros de uma forma mais devagar, mas todos têm experimentado com afinco, com entusiasmo ... (G2 l 495-499)</i>	O gestor incentiva os profissionais a saírem da zona de conforto e pensarem em soluções diferentes.	Incentivar a equipe a pensar em novas soluções. (G2 l 495-499)	Isso favorece o resultado do trabalho.
		<i>é...fazer alguma coisa diferente, propor uma solução diferente....eu acho que isso contribui para que todos tivessem uma visão mais ampla das suas funções e das funções de quem está ao lado, quer dizer, de como esses perfis, essas... funções se complementam. (G2 l 499-503)</i>	Ao incentivar que a equipe pensar em novas soluções o gestor percebe que as pessoas passam a se conhecer e a se complementar no dia-dia.	Percepção de as pessoas passam a se conhecer e se complementar enquanto equipe. (G2 l 499-503)	
11	<b>Você tem uma experiência marcante com essa equipe? uma experiência que mais te marcou com essa equipe?</b>	<i>..só um conhecia aquilo de forma a dominar o assunto, vamos dizer assim, os outros tinham conhecimento, conhecimento básico daquilo e a capacidade de superação desses profissionais que não conheciam isso de uma maneira tão profunda, com apoio obviamente desse outro profissional (G2 l 510-513)</i>	Numa situação específica o gestor utilizou o conhecimento de um profissional para efetuar a entrega fazendo com que houvesse passagem de conhecimento para a equipe.	Fomentar a passagem de conhecimento entre os membros da equipe. (G2 l 510-513)	Transferência de conhecimento do expert para a equipe.
		<i>.. se liberou mais de atividades que ele tinha para fazer e se dedicou mais a apoiar estes aqui para poder acompanhar realmente, fazer um trabalho de mentor mesmo daqueles profissionais ali.(G2 l 514-516)</i>	O expert atuou com um mentor da equipe para alcançar o resultado.	Identificar o expert e fazê-lo atuar como um mentor..(G2 l 514-516)	
		<i>Houve um trabalho grande de superação desse “time”, na verdade eles...isso foi marcante... foi uma entrega assim... coletiva mesmo, todo mundo se doou bastante para aquilo ali acontecer (G2 l 521-522)</i>	A equipe se dedicou e trabalhou em conjunto para alcançar o objetivo.	Conseguir a dedicação coletiva dos profissionais em momentos de críticos. (G2 l 521-522)	
12	<b>E como você conduziu a equipe nessa situação?</b>	<i>..em geral esses momentos são extremos...as pessoas trabalham muitas horas, longe da família, longe da sua vida pessoal (G2 l 528-529)</i>	O gestor precisa manter a equipe mesmo com a alta carga de trabalho que impacta na vida pessoal de cada um.	Administrar momentos de alta carga de trabalho que impacta na vida pessoal dos profissionais. (G2 l 528-529)	

n <sup>o</sup>	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<p><i>..ambiente, que já está de alguma forma tenso, nervoso ali, então assim, tentei trazer o nível de flexibilidade, dentro de um nível, de uma escala de flexibilidade que eu podia trabalhar, seja do ponto de vista da dinâmica, das políticas da empresa, de horário (G2 l 530-532)</i></p> <p><i>...olha agente precisa entregar isso, mas eu precisava que você ficasse até mais tarde, você não pode ficar aqui? Você pode trabalhar de casa? você pode trabalhar nesse dia? Você não pode hoje, mas você pode trabalhar amanhã? (G2 l 534-536)</i></p> <p><i>Montar uma estratégia que deixasse essas pessoas de alguma forma menos desconfortáveis...mas ainda funcionando como um "time", ainda que elas não tivessem, por exemplo, fisicamente no mesmo espaço, entendendo as limitações também de cada um.. (G2 l 537-540)</i></p> <p><i>... é provendo essas questões acessórias, quer dizer: poxa a pessoa já está longe de casa como esse de ser melhor estruturado para atender essa demanda? Que tipo de diferencial a gente pode prover neste momento? (G2 l 541-543)</i></p>	<p>Para garantir a entrega de alguns projetos a empresa precisa flexibilizar de políticas internas relacionadas a horas extras e trabalho remoto.</p> <p>O gestor negociou com a equipe as condições de trabalho para minimizar o impacto da alta carga de trabalho.</p> <p>O gestor pensou numa estratégia que flexibilizou a forma de trabalho, mas com o cuidado de manter as pessoas funcionando como equipe.</p> <p>O gestor tem a sensibilidade de pensar não somente no resultado a ser alcançado, mas no bem estar da equipe.</p>	<p>Flexibilizar as políticas internas (hora extra, trabalho remoto) (G2 l 530-532)</p> <p>Negociar com a equipe as condições de trabalho. (G2 l 534-536)</p> <p>Elaborar estratégia de manter a equipe mesmo flexibilizando a forma de trabalho. (G2 l 537-540)</p> <p>Equilibrar a pressão pelo resultado com o bem estar das pessoas. (G2 l 541-543)</p>	<p>O gestor tem a pressão pelo resultado o tempo inteiro. Ao mesmo tempo que precisar apresentar o resultado sente a necessidade de manter a equipe menos pressionada. Dai a estratégia da flexibilização ad forma de trabalho.</p>
13	<b>Sua experiência ajudou as equipes a enfrentar esse desafio?</b>	<p><i>..eu em geral gosto muito de compartilhar com o "time" essas experiências, então assim, contando: olha, um cenário parecido com esse, eu vivi numa situação assim.. (G2 l 549-550)</i></p> <p><i>..esses compartilhamentos das experiências, não só minhas.. lembro de um episódio que a gente teve aqui, onde um dos gerentes do "time" enfim, colocou também um episódio ... e isso ajudou que as pessoas pudessem se não agir naquele momento específico, de uma maneira completamente diferente, mas ficassem atentas à possibilidade de agirem de maneira diferente (G2 l 554-558)</i></p>	<p>O gestor repassa para a equipe suas experiências.</p> <p>A interação da equipe com os gestores permite que haja passagem de experiências que possibilitam a equipe a atuar de maneira diferente.</p>	<p>Passagem de conhecimento do gestor para a equipe. (G2 l 549-550)</p> <p>Compartilhar experiências dos gestores com a equipe. (G2 l 554-558)</p>	<p>Essa troca de experiências permite que tanto equipe quanto gestor aprendam.</p>
14	<b>Quais ações, ou decisões enfim, foram fundamentais na liderança dessa equipe?</b>	<p><i>Eu acho que tem uma coisa do gestor que ele não pode esquecer nunca: Que ele é um gestor. ... o gestor novo – aquele cara que ascendeu de uma posição técnica recentemente e ele</i></p>	<p>O gestor precisa entender bem o seu papel e separa-lo do papel de técnico.</p>	<p>Saber separar o papel do gestor do técnico. (G2 l 563-567)</p>	<p>Erro comum nas consultorias de TI, promover um bom</p>

n <sup>o</sup>	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
	suas né?	<i>acaba por ter uma dificuldade de separar.. (G2 l 563-567)</i>			técnico a gestor acreditando que esse irá conseguir ser um bom gestor. A carreira em Y resolve os problemas em termos de salários.
		<i>..olha é mais difícil ser gestor de pessoas que até um tempo atrás você trabalhava, era o teu par, do que você ser sacado desse contexto e ser gestor de outro "time"...pelo menos a minha experiência apontou para isso, porque você já tem uma relação estabelecida ali onde você vai precisar muitas vezes se valer da posição de gestor (G2 l 568-571)</i>	O gestor acredita ser mais difícil ser gestor de pessoas que foram seus pares em trabalhos anteriores.	Ser hábil na gestão de pessoas que foram seus pares. (G2 l 568-571)	
		<i>..essa gestão onde você envolve pessoas mais colaborativas, mais participativas é fantástica, e eu acredito nisso, mais nem sempre você vai conseguir extrair dali uma direção ..É saber que muitas das vezes a decisão de seguir por um determinado caminho vai ser sua, de mais ninguém (G2 l 572-578)</i>	Mesmo trabalhando de forma coletiva o gestor acredita que por vezes a decisão é dele.	Assumir a responsabilidade pela tomada de decisão. (G2 l 572-578)	O gestor mesmo fomentado o trabalho colaborativo, ouvindo as pessoas, desenhando as soluções conjuntamente entende que a responsabilidade é dele.
		<i>...em geral, a própria pessoa acaba vendo lá na frente: "realmente se não fosse feito aquilo ali, a gente não conseguiria sair do outro lado." Você consegue ter no resultado o argumento que você precisa para voltar... ó está vendo como foi importante fazer isso? Entendeu qual foi o cenário? (G2 l 585-588)</i>	O gestor toma decisões que a equipe, por vezes so entende depois de um tempo.	Tomar decisões mesmo que a equipe não entenda naquele momento. (G2 l 585-588)	
15	<b>De acordo com a sua experiência quais recursos teus foram indispensáveis na tua atuação como gestor dessa equipe? E quais você considera que desenvolveram de que maneira?]</b>	<i>Orientar pessoas com pensamentos, com formações distintas para o atingimento de um objetivo numa mesma direção. Isso foi uma coisa importante e eu consegui fazer com sucesso aqui (G2 l 593-594)</i>	O gestor conseguiu agregar pessoas com distintas maneiras e formação em prol de um objetivo comum.	Formar equipes com distintos perfis (técnico e comportamental). (G2 l 593-594)	
		<i>Que eu desenvolvi, eu acho que essa questão do lidar com as expectativas das partes envolvidas naquele projeto. Na expectativa de resultado daquele projeto ... Entendimento sobre como compreender esse limite, melhorou muito (G2 l 598-613)</i>	O gestor aprendeu a lidar com as expectativas (suas e dos outros atores) com relação ao resultado.	Aprendeu a lidar com distintas expectativas incluindo a sua. (G2 l 598-613)	A pessoa que tem TOC sofre ate chegar nessa equação, normalmente a pressão pelo resultado é incompatível com a qualidade que ele deseja.
		<i>..... agente vai percebendo ao longo do tempo que olha...chegou aqui na expectativa... esse limite até onde a gente vai, até onde a gente exige da equipe, essa coisa toda. Isso melhorou bastante (G2 l 607-610)</i>	O gestor aprendeu a equacionar o que se deseja entregar e o que é esperado que se entregue.	Aprendeu a equilibrar sua expectativa à realidade do projeto. (G2 l 607-610)	
	<b>E como você acha que</b>	<i>... a questão baseada na própria experiência, percebendo que é impossível você exigir desses profissionais, sejam quais</i>	O gestor acredita ter desenvolvido essa capacidade de equilibrar sua	Aprendeu pela experiência a perceber	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
	<b>desenvolveu essa..</b>	<i>forem os profissionais, o mesmo nível de interesse, a mesma percepção do quanto aquilo é importante para ele, no contexto que ele está inserido (G2 l 613-615)</i>	expectativa à realidade do projeto com a experiência a partir da percepção de que cada pessoa reage de uma maneira dependendo do contexto.	que cada pessoa reage de uma maneira dependendo do contexto. (G2 l 613-615)	
		<i>Num dado momento lá atrás isso era quase imperativo pra mim: como o cara não entende, não percebe que isto aqui é muito importante entendeu.A partir do momento que você começa a ter essas experiências e observar... é entender os limites: olha... fulano é bom, fulano tem suas habilidades e suas competências, mas ele só vai até aqui. (G2 l 617-620)</i>	O gestor aprendeu observando que as pessoas são competentes dentro de suas limitações e passou a aceitar que nem todos reagem da mesma forma.	Aprendeu pela observação que cada pessoa tem suas competências e limitações. (G2 l 617-620)	O gestor precisa ter o conceito do CRM, tratar pessoas diferentes de maneira diferente.
		<i>Às vezes não fica em lugar nenhum, e a gente sabe, mas entre não ficar aqui onde está e não ficar em nenhum outro lugar, tem essa etapa de entender onde ele pode se encaixar no cenário de um time maior. (G2 l 624-625)</i>	O gestor entende que tem pessoas que não se encaixam na equipe, mas tenta a adaptação da pessoa.	Identificar e trabalhar os distintos perfis no contexto do projeto. (G2 l 624-625)	
16	<b>Você comentou sobre com relação aos resultados. Para se obter os resultados com essa equipe, quais recursos teus que você acha que foram indispensáveis?</b>	<i>...a gente sabe que muitas das vezes o cara não consegue acompanhar teu raciocínio, entender determinadas situações se ele não tiver um background técnico, então conhecimento técnico foi importante (G2 l 635-637)</i>	Para gestor o conhecimento técnico é importante para alcançar os resultados com a equipe.	Ter conhecimento técnico para entender as situações vividas pela equipe. (G2 l 635-637)	O gestor precisa ao mesmo tempo ter conhecimento técnico e a capacidade de lidar com as pessoas.
		<i>...a questão da capacidade de argumentação com as pessoas, foi importante.. (G2 l 637-638)</i>	Para alcançar os resultados o gestor precisa argumentar com as pessoas.	Ser capaz de argumentar com as pessoas. (G2 l 637-638)	
		<i>...o gerenciamento de conflitos e eu falo conflitos de interesses porque o gestor está exposto a isso o tempo todo.. (G2 l 638-639)</i>	Para alcançar os resultados o gestor precisa gerenciar os conflitos de interesse existentes no dia-dia.	Administrar os conflitos de interesse. (G2 l 638-639)	O gestor precisa lidar com a expectativa e interesse do cliente, da consultoria e da equipe, entendendo as peculiaridades de cada grupo e de cada pessoa e de cada contexto vivido.
		<i>...isso com razoável sucesso no contexto desses projetos, quer dizer, equacionando os interesses do cliente com os nossos objetivos, qualidade, custo, essa coisa toda. (G2 l 639-641)</i>	O gestor precisa administrar os interesses do cliente com o da consultoria.	Administrar as distintas expectativas. (G2 l 639-641)	
17	<b>Na condução dessa equipe, como você percebeu cada membro?</b>	<i>A percepção de que, antes de dizer que não existe uma posição para um determinado membro dentro daquela equipe, entender no que ele é bom e o que ele pode, onde é que ele pode dar vazão àquela capacidade dele dentro daquele "time". (G2 l 645-647)</i>	O gestor entende que precisa entender os perfis e buscar aloca-lo na função adequada.	Identificar os distintos perfis alocando-os nas funções adequadas. (G2 l 645-647)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		...a gente já teve um cenário onde já tivemos próximos de dispensar uma pessoa que não estava performando dentro do contexto enfim, quando ela conversando com a gente colocou ali um desejo de passar para uma outra área... De fato a pessoa começou a caminhar bem naquilo ali, e desempenhar bem aquela função, e conseguiu demonstrar outras habilidades que ela não tinha até então mostrado naquela outra função (G2 l 648-653)	O gestor entende que por vezes uma pessoa performa bem em uma função e não atende minimamente a outra e que é preciso buscar aloca-lo na função adequada.	Ficar atento aos distintos perfis alocando-os nas funções adequadas. (G2 l 648-653)	
18	<b>Para finalizar, o que você destacaria como lição aprendida do trabalho com essa equipe, como você passou a atuar e se relacionar após esse projeto?]</b>	...eu não diria uma lição aprendida... uma lição confirmada que é a seguinte: seja qual for o projeto, o grande desafio são as pessoas, é a gestão das pessoas, é você equacionar e ter essa receita. Se você tiver tá milionário, pode vender, industrializar isso, empacotar e vender que vai... acabou, não tem pra ninguém..( G2 l 658-661)	O gestor entende que o grande desafio e aprendizado está relacionado a gestão das pessoas.	Gerir pessoas é o grande desafio a ser superado. (G2 l 658-661)	O gestor valoriza o saber gerir pessoas e entende que cada um tem seus objetivos e interesses e que ele precisa equacionar isso no dia-dia.
		...como você equacionar esses interesses, esses conflitos, esses objetivos, o que é importante para um não é importante para o outro, o que é ruim para um não é ruim para o outro.. (G2 l 661-663)	O gestor precisa administrar os conflitos e interesses e cada pessoa, entendendo que cada um pensa de uma maneira.	Administrar os conflitos e distintos interesses de cada pessoa. (G2 l 661-663)	
		Eu trabalhei com muitos gestores que pensavam assim, então isso acabou por formar uma opinião baseada nisso, nessa experiência de gestores que tinham alta performance, mas não deixavam de lado o aspecto [das pessoas]... por isso não precisava do chicote, vamos dizer assim. (G2 l 669-671)	O gestor aprendeu com seus gestores que é possível atingir os resultados sem deixar de lado o aspecto pessoal da equipe e sem obrigar as pessoas a fazer as tarefas.	Aprendeu com gestores que é possível atingir os resultados sem deixar de lado o aspecto pessoal da equipe. (G2 l 669-671)	Para obter sucesso o gerente precisa lidar com diferentes pessoas e saber trabalhar cada um diferenciadamente sem que isso gere problema dentro da equipe.
		...então eu tenho um exercício permanente de lidar com esses pontos fora da curva do ponto de vista comportamental enfim, eu tenho muito claro que a gente precisa tratar... (G2 l 676-678)	O gestor identifica e trabalha os profissionais com problema comportamental.	Identificar e trabalhar os perfis com problema de comportamento. (G2 l 676-678)	
		..as pessoas são diferentes, elas precisam ser tratadas de formas diferentes. (G2 l 678)	O gestor acredita que as pessoas são diferentes e precisam de tratamento diferenciado.	Identificar e trabalhar os distintos perfis diferenciadamente. (G2 l 678)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight pesquisadora
		<p><i>...trabalhar a questão do mérito, quer dizer, se o cara entrega... o cara é produtivo... o cara colabora; o cara que está ali trabalhando, ele pode ser tratado e ter ali o reconhecimento com base no mérito do trabalho dele. (G2 l 681-684)</i></p>	<p>O gestor entende que precisa recompensar o trabalho das pessoas que dão resultado (produção e colaboração)</p>	<p>Reconhecer e recompensar o trabalho das pessoas. (G2 l 681-684)</p>	
		<p><i>[trabalhar por mérito] Isso acaba por gerar uma colaboração, uma competição até saudável ali dentro do "time" (G2 l 684)</i></p>	<p>O gestor acredita que reconhecer o trabalho das pessoas gera uma competição saudável na equipe.</p>	<p>Fomentar o engajamento das pessoas através do reconhecimento do trabalho. (G2 l 684)</p>	
	<p><b>Como você passou a se relacionar após esse Projeto? Teve alguma mudança?</b></p>	<p><i>[avaliação 360] ...algumas pessoas colocaram uma coisa interessante, colocaram é tolerância a erros, teve um % bastante alto de pessoas que colocaram, e um tempo atrás isso seria um problema pra mim, e eu passei a analisar isso e a constatar que de fato isso procede, foi uma transformação que aconteceu um pouco de forma silenciosa, mas, ... e achar que a gente não está sujeito a falhas (G2 l 690-694)</i></p>	<p>O gestor aprendeu que todos estão sujeitos a falhas e passou a ser mais tolerante a erros da equipe.</p>	<p>Aprendeu a ser mais tolerante a falhas. G2 l 690-694)</p>	
	<p><b>Se vc estiver alguma sugestão, critica para melhorar a pesquisa.</b></p>	<p><i>Achei ótimo, acho que tá bem abrangente aí, tá um raio x muito bom. (G2 l 698)</i></p>	<p>A pesquisa está abrangente.</p>	<p>Pesquisa abrangente. (G2 l 698)</p>	

## Análise indutiva MEG2(Gestor 2)

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
1	Conte sua trajetória profissional e nessa trajetória o que você destacaria de pontos positivos e negativos.	<i>...área de teste, depois fui para a área de qualidade, comecei com garantia da qualidade e... vim pra essa área de processo e agora também estou abrindo uma frente com requisitos..(ME G2 l 4-7)</i>	Atuação em diversas áreas como analista: teste, qualidade, processo.	Desenvolvimento profissional atuando em distintas áreas. (ME G2 l 4-7)	A formação acadêmica não prepara para o mercado o que leva a empresa a investir no treinamento <i>on the job</i> .
		<i>...de positivo é a experiência que eu ganhei ao longo desse período, porque eu não tinha experiência nenhuma nessa área de TI, apesar de ter feito Processamento de Dados, mas era uma coisa muito assim muito... Aquela coisa teórica, a gente ainda não tinha muita experiência.. (ME G2 l 8-10)</i>	A formação acadêmica proporciona conhecimento teórico, mas o profissional aprendeu com as experiências vividas no dia-dia.	Formação acadêmica proporciona conhecimento teórico. (ME G2 l 8-10) Aprende com as experiências do cotidiano. (ME G2 l 8-10)	
		<i>...não tinha uma base formada nessa área e fui obtendo ao longo da trajetória de profissional... (ME G2 l 14-15)</i>	O profissional aprendeu com as experiências vividas no dia-dia.	Aprende com as experiências do cotidiano. (ME G2 l 14-15)	
		<i>a trajetória até chegar ao trabalho mesmo –, isso era negativo mesmo porque era época de faculdade. Então tinha que estar aqui no Leme às 7 horas da manhã, então saía de casa 4 e meia e saía da faculdade aqui no Centro à meia-noite pra estar em casa quase às 2 horas da manhã. (ME G2 l 16-19)</i>	O profissional fez sacrifício para se atualizar e se manter no mercado.	Investimento do profissional na carreira. (ME G2 l 16-19)	
	Em termos de trabalho, da dinâmica da Consultoria em si e de TI você não vê nada de negativo?	<i>...eu estava em fase mesmo de aprendizado, então tudo, até mesmo a parte ruim era uma coisa que me ajudava a crescer... (ME G2 l 22-23)</i>	O profissional entende que o aprendizado ocorre o tempo inteiro, mesmo nas situações negativas.	Aprendizado ocorre em todas as situações (positivas/negativas). (ME G2 l 22-23)	Esses são os melhores para trabalhar em equipe. Sabem fazer sacrifícios, são otimistas e enxergam aprendizado em todas as situações.
	E agora, ao longo da trajetória como um todo? Isso no início, mas ao longo da trajetória como um todo, você olhando ela como um todo..]	<i>A parte negativa, em si, eu acho que foram as pessoas, alguns gerentes que eu tive mesmo. (ME G2 l 26)</i>	Para o profissional a relação com alguns perfis é um ponto negativo.	Se relacionar com perfis distintos. (ME G2 l 26)	Erro comum em Ti promover o excelente técnico a gestor para promove-lo. A carreira em Y seria uma saída para não criar essas distorções.
		<i>...As pessoas ali, elas cresciam profissionalmente porque eram amigas do dono, ou porquê não tinham mais onde enfiar o cara e o cara virava gerente. (ME G2 l 28-30)</i>	Profissionais com perfil técnico que são promovidos a gerente sem saber lidar com as pessoas gera um impacto negativo nos profissionais.	Promoção de pessoas sem preparo para o cargo. (ME G2 l 28-30)	
		<i>... ele não tinha nenhum conhecimento pra lidar com pessoas, ... “Adriana, se eu quisesse lidar com pessoas eu trabalhava no RH. Eu gosto de lidar com máquina.”. E esse era Gerente de Projeto dessa empresa. (ME G2 l 30-32)</i>	Gerente sem saber lidar com as pessoas gera um impacto negativo nos profissionais	Saber lidar com as pessoas é mais importante que o conhecimento técnico. (ME G2 l 30-32)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>...a parte ruim desse trabalho foi isso: eu não ter uma pessoa que me apoiasse.. (ME G2 l 38-39)</i>	O profissional se ressentiu de não ter o apoio do gestor.	Ser presente e apoiar a equipe. (ME G2 l 38-39)	
2	E como é o trabalho do Consultor de TI, na tua visão?	<i>Consultoria pra mim seria isso, é auxiliar mesmo o cliente e o usuário. (ME l G2 43)</i>	O trabalho na consultoria é de apoiar o cliente.	Apoiar o cliente no cotidiano. (ME l G2 43)	Normalmente essa é uma fonte de conflitos pq: -o cliente esta acostumado a fazer daquela forma e vai mudar; -a organização dos processos expõe o trabalho das pessoas -as pessoas precisam passar o conhecimento e se sentem ameaçadas.
	<i>hoje eu não tenho nada organizado, eu tenho que entender toda a empresa, cada área dentro da empresa e eu crio um processo em cima do que é feito hoje, porque hoje tem muito de boca. (ME G2 l 46-47)</i>	Organização das atividades do cliente em processos, tirando-o da informalidade e eliminando redundâncias.	Organizar as atividades do cliente em processos. . (ME G2 l 46-47)		
	<i>...porque hoje o problema que se tem muito em empresa é que alguém faz alguma coisa, aqui está fazendo a mesma coisa, mas ninguém se fala e aquele serviço ou aquela informação não aparece em lugar nenhum, e aí fica todo mundo perdido (ME G2 l 49-51)</i>				
		<i>..o trabalho hoje Consultor é assim, apoiar e entender. (ME G2 l 52)</i>	O trabalho na consultoria é de entender e apoiar o cliente.	Entender e apoiar o cliente no cotidiano. (ME G2 l 52)	
	por que você considera que é assim dessa forma esse trabalho?]	<i>Quando eu fui pra essa área de processo era uma pessoa que me treinava... (ME G2 57-58)</i>	O profissional foi treinado por um sênior.	Treinamento dos entrantes com o seniores. (ME G2 57-58)	
		<i>eu fui me aperfeiçoando nesse curso de Pós que eu fiz, e é em cima de cada metodologia que a gente vai trabalhando.. (ME l G2 58-59)</i>	O profissional buscou formação complementar na Pós e no dia-dia.	Complementar a formação em cursos e no cotidiano. (ME l G2 58-59)	
	Com relação às atividades do dia-a-dia, na tua opinião, o que é necessário pra realizar?	<i>No caso da minha área de processo agente não precisa de muita tecnologia.. alguma ferramenta de modelagem de processo. (ME G2 l 64-65)</i>	O profissional utiliza poucas ferramentas/tecnologias para realizar as atividades do dia-dia.	Utilizar pouca tecnologia no cotidiano. (ME G2 l 64-65)	O analista trabalha mais interagindo, lidando com as pessoas e utiliza pouca tecnologia. ferramentas.
		<i>...tem que ter uma infraestrutura bacana pra você trabalhar, um pessoa que te apoie acima de você até pra tomada de decisão. (ME G2 l 66-67)</i>	O profissional precisa do apoio do gestor no cotidiano para tomar as decisões.	Ter o apoio do gestor na tomada de decisão. (ME G2 l 66-67)	
		<i>...uma área que todo mundo trabalha de qualquer jeito e vem alguém pra arrumar a casa: “opa, vem alguém pra meter o dedo no meu trabalho. (ME G2 l 69-70)</i>	A percepção do profissional é de o consultor é visto pelo cliente como alguém que vem intervir no trabalho.	O consultor é visto como um interventor. (ME G2 l 69-70)	Deveria ser visto como parceiro.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>..eu tenho que ter uma pessoa assim pra tomar essa decisão de olha... “segue, não segue. Olha só se você não fizer dessa forma vai dar problema, eu preciso desse apoio – no caso, da minha gerência (ME G2 l 70-72)</i>	O profissional precisa da orientação e apoio do gestor no dia-dia.	Apoiar e orientar a equipe. (ME G2 l 70-72)	
		<i>...abertura com pessoas pra que eu possa entrar na área, conversar, entender e estar colocando isso nessa documentação (ME G2 l 72-73)</i>	O consultor precisa interagir ter acesso a equipe do cliente para desenvolver o trabalho.	Interagir com o cliente para desenvolver o trabalho. (ME G2 l 72-73)	E ai são gerados conflitos pq o cliente nem sempre descreve o seu
	E você tem algum exemplo, com relação à essas atividades do dia-a-dia?	<i>a gente senta, eu faço todo o levantamento, converso, entendo como é que são feitas as coisas hoje; levanto esse processo, mapeio.. (ME G2 l 77-78)</i>	O consultor precisa ter acesso a equipe ao cliente, conversar, entender como o trabalho é desenvolvido.	Interagir com o cliente para entender o trabalho. (ME G2 l 77-78)	processo de trabalho, por receio da mudança.
		<i>...eu descrevo todo esse processo, publico, o gerente ou o diretor aprova; e isso aí a partir daquele momento, na empresa é lei.. (ME G2 l 80-81)</i>	O resultado do trabalho do consultor por vezes é imposto pela alta direção.	Imposição da ata direção do cliente. (ME G2 l 80-81)	Isso ajuda a cultivar o receio da equipe do cliente com a consultoria.
	Tem muito conflito quanto a isso?	<i>...tem as metodologias – tem Ágio, tem o Scrum, tem a parte do MPSBR . o CMMI (ME G2 85-87)</i>	O consultor trabalha com distintas metodologias e ferramentas.	Trabalhar com distintas metodologias e ferramentas. (ME G2 85-87)	Além de fazer o trabalho em si o consultor precisa ser “psicólogo” para entender o contexto, avaliar os motivos da resistência e trabalhar a questão com o cliente.
		<i>..a gente percebe que as pessoas têm aquela resistência.. (ME G2 l 87-88)</i>	O profissional percebe que a equipe do cliente tem resistência ao seu trabalho.	Resistência da equipe cliente ao trabalho do consultor. (ME G2 l 87-88)	O problema é que além de não ser preparado para isso os cronogramas não contemplam esse trabalho de gestão de mudança.
		<i>Mas aí numa conversa, num entendimento, a forma que você chega pra conduzir esse processo é muito importante porque você não tem que entrar com os pés no peito do cara ... vai aquele sambare , vamos conversar, o café. (ME G2 l 90-92)</i>	O consultor precisa ter a habilidade de “chegar manso”, negociar, conversar para conquistar o cliente.	Ter a habilidade de conquistar o cliente. . (ME G2 l 90-92)	
	É, como você tem solucionado os desafios, os problemas e os conflitos que surgem no dia-a-dia?	<i>Tento entender o problema, o motivo de ele não estar querendo fazer aquilo ou de não passar a informação. (ME G2 99-100)</i>	O consultor precisa entender o motivo da resistência do cliente em compartilhar a informação.	Ter a habilidade de entender os motivos do cliente. (ME G2 99-100)	
		<i>A maioria é sempre assim: “então por que eu vou ter que passar o meu conhecimento?”... E ele quer absorver aquela informação e nunca passar tudo, pro cara realmente não tomar o lugar dele. (ME G2 l 102-104)</i>	O cliente tem medo de perder o emprego e por isso não repassa a informação.	Ter a habilidade de entender os motivos do cliente. (ME G2 l 102-104)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>Mas primeiro eu vou tentar resolver com pessoa, não conseguindo então eu vou e recorro ao Gestor. (ME G2 l 107-108)</i>	O profissional tenta resolver os problemas e não conseguindo recorre ao gestor.	Interagir com o gestor para resolver os problemas do cotidiano. (ME G2 l 107-108)	O gestor so consegue dar esse apoio se fazendo presente, mesmo que remotamente.
	Tem algum exemplo?	<i>..o troço ficou meses aberto e a aí eu falava com o meu superior imediato e o meu superior falava: “espera porque ele está muito enrolado.. (ME G2 l 115-116)</i>	O profissional recorre ao gestor que o acalma em situações de conflito.	Acalmar a equipe em situações de conflito. (ME G2 l 115-116)	
		<i>eu tive que acionar o meu superior, o meu superior teve que acionar o diretor porque o cara não fazia mesmo. E foi um conflito muito grande.. (ME G2 l 123-124)</i>	O profissional recorreu ao gestor em situações de conflito e o mesmo recorreu a alta direção do cliente.	Interagir com a alta direção do cliente em situações de conflito. (ME G2 l 123-124)	Isso por vezes agrava a situação.
		<i>..fora a agressão com palavras, mandou e-mail pra empresa inteira, que isso era uma área que era de baixo nível. A parada foi tensa mesmo. (ME G2 l 129-130)</i>	O consultor foi exposto a agressão verbal por parte do cliente.	Atuar em situações adversas e conflituosas com o cliente. (ME G2 l 129-130)	Se não tivesse problema ou fosse fácil não seríamos contratados.
		<i>E aí eu acho engraçado que logo depois ele foi mandado embora, foi demitido, mas porque ele já tinha outras situações lá que ocorriam, e aí eu lembro que depois ele veio conversar comigo, pediu desculpas porque eu, na hora ali, fui a “válvula”. (ME G2 l 132-134)</i>	O consultor entende que por vezes é utilizado como válvula de escape.	Ser utilizado como válvula de escape pelo cliente. (ME G2 l 132-134)	
	E como a tua formação acadêmica e cursos formais que você fez, contribuíram e contribuem na resolução dessas situações do dia-a-dia?]	<i>..eu não quis continuar na área de teste porque eu achava que era uma coisa que ia me limitar mais, então eu achava que se fosse pra uma outra área eu ia conseguir expandir mais o meu conhecimento. (ME G2 l 143-144)</i>	O consultor esta sempre em busca de novo desafio.	Motivar os profissionais provendo novos desafios. (ME G2 l 143-144)	
		<i>Quando eu fui pra essa área, a primeira coisa que eu fiz foi o curso de Garantia da Qualidade, porque a gente tinha aquela visão do teste, mas era uma coisa mais de verificação. (ME G2 l 145-146)</i>	O consultor busca o aperfeiçoamento em cursos.	Investimento do profissional na carreira. (ME G2 l 145-146)	Diversas formas do consultor aprender: -cursos: teoria e pratica, interagindo com experts.
		<i>...e aí eu saí dali fui pra Quality, na Quality eu recebi um curso de, na época de CMMI, ... à partir da minha Gerente eu consegui esse curso, fui pra São Paulo, na Fundação Vanzoline.. (ME G2 l 148-150)</i>	O consultor recebeu treinamento indicado pelo gestor e pago pela empresa.	Investir em treinamento do profissional. (ME G2 l 148-150)	-no dia-dia interagindo e recebendo treinamento dos

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>E esses cursos para aprimorar até nessa tomada de decisão, é você obter ali do profissional que está te passando essa informação, as experiências de vida dele: ... E a experiência em si mesmo que você vai absorvendo dentro desses cursos, até com as pessoas (ME G2 l 153-156)</i>	O consultor aprende em cursos formais interagindo com profissionais experientes.	Aprender interagindo com profissionais experientes. (ME G2 l 153-156)	seniores.
		<i>...o importante desses cursos pra gente tomar essas decisões e até saber conduzir o trabalho, é a experiência mesmo que a gente vai obtendo, tanto conceitual quanto a pratica mesmo que você recebe nesses cursos. (ME G2 l 158-160)</i>	O consultor aprende em cursos formais teorias e pratica de como conduzir o trabalho .	Aprender em cursos a conduzir o trabalho. (ME G2 l 158-160)	
6	<b>Relate-me como é o teu dia-a-dia com o Gestor, com os clientes e com os outros consultores</b>	<i>Com o meu Gerente é, praticamente o dia inteiro, não é? A gente senta, faz reuniões: “ele quer verificar como é que está o progresso das atividades, buscando informações até de clientes mesmo”. (ME G2 l 163-164)</i>	O gestor interage diariamente com a equipe para se manter atualizado sobre as atividades do projeto.	Realizar acompanhamento dos projetos interagindo com a equipe. (ME G2 l 163-164)	O consultor interage diariamente com gestor, cliente e outros consultores para trocar informações e conhecimento.
		<i>Com o cliente a gente tem um canal direto, eles ligam pra saber informações de processos, como é que está feito.. a gente tem uma interação boa com eles (ME G2 l 164-167)</i>	O consultor mantém comunicação com o cliente para trocar informações sobre o trabalho.	Interagir com o cliente mantendo uma comunicação direta. (ME G2 l 164-167)	
		<i>Com os Consultores também, trabalha todo mundo junto, ali a gente vai tendo troca de conhecimento. (ME G2 168)</i>	O consultor interage com seus pares trocando de conhecimento.	Interagir com a equipe para trocar conhecimento. (ME G2 168)	
		<i>...a gente está buscando uma parceria com um pessoal..(ME G2 l 171)</i>	O consultor estabelece parcerias no dia-dia.	Estabelecer parcerias. ..(ME G2 l 171)	
		<i>...a gente conversa bastante, e com o HS é sempre... diariamente, toda hora ele liga lá pro meu telefone, a gente tem uma interação boa pra passar mesmo a informação, tanto ele pra mim quanto eu pra ele, bem, bem aberta mesmo. (ME G2 l 172-174)</i>	O gestor mantém comunicação direta com a equipe para passar e receber informações.	Manter comunicação direta com a equipe para troca de informação. (ME G2 l 172-174)	
7	Assim, na tua experiência, agora que você já conhece a trajetória, como você distingue um grupo de um equipe?]	<i>..grupo, pela minha visão são pessoas que trabalham no mesmo ambiente e que, às vezes, não têm interação nenhuma ou que não faz a mesma atividade, mas que ficam ali juntos. E a equipe, em si, é... são pessoas trabalham, às vezes em áreas diferentes, mas têm o mesmo objetivo, têm a mesma visão, têm assim é... ajudar um ao outro, ter essa coisa.. (ME G2 l 179-181)</i>	Para o consultor grupo não interage e equipe mesmo trabalhando separadamente tem um objetivo comum e se ajudam.	Diferenciar grupo que não interage de equipe que tem objetivo comum e se ajudam. (ME G2 l 179-181)	Tanto gestor quanto equipe tem um conceito de grupo e equipe bem clara e próxima da definição da Fela Moscovici.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
	É como o teu Gestor, na tua visão, conduziu a formação dessa equipe hoje? Que critérios ele utilizou	<i>..[formação equipe] eram pessoas que já trabalharam com ele em outras empresas, então ele foi buscando as pessoas que ele tinha a visão de que eram as melhores pra trabalhar com ele com relação à competência, à comprometimento, em relação à responsabilidade, então ele foi buscando essas pessoas e criando uma equipe. (ME G2 l 188-191)</i>	O gestor compôs a equipe com pessoas já conhecidas e que ele considerava competente, responsável e comprometida.	Formar equipe a partir de seu <i>networking</i> com perfis competentes e comprometidos. (ME G2 l 188-191)	
		<i>Quando eu entrei tinha uma pessoa que fazia parte dessa área de processo, e foi ela que me trouxe pra trabalhar com ele... E ele, quando falou com ela, ele falou: "Beth, eu quero uma pessoa que tenha mais ou menos o teu perfil". E aí foi quando ela me trouxe pra trabalhar com ele.. (ME G2 l .194-198)</i>	O gestor compôs a equipe com pessoas indicadas por profissionais que ele já conhecida.	Formar equipe a partir de seu <i>networking</i> constituindo uma rede de conquista de confiança. (ME G2 l .194-198)	
		<i>...ele chamou todo mundo e falou: "olha, vocês são os escolhidos. Quem quer continuar comigo?" (ME G2 l .199-200)</i>	O gestor age de maneira transparente com a equipe.	Ser transparente com a equipe. (ME G2 l .199-200)	O gestor que consegue forar uma equipe fomenta a colaboração entre os membros e conseguiu um ambiente de trabalho mais "leve", o que ajuda a equipe a passar pelos problemas do cotidiano.
E como foi trabalhar nessa equipe, liderada pelo HS?	<i>São pessoas que têm um comprometimento, têm responsabilidade com as atividades, são pessoas boas de lidar no sentido de "olha isso aqui está errado. Poxa obrigado" Não tem aquela resistência de você estar falando do meu trabalho.. São pessoas que gostam de passar conhecimento... (ME G2 l 206-208)</i>	O gestor criou uma equipe comprometida e que se ajudam sem preocupação de receber críticas ou de passar o conhecimento.	Criar equipe comprometida e colaborativa. (ME G2 l 206-208)		
	<i>...o ambiente de trabalho é excelente; são pessoas alegres, brincalhonas; claro que todo lugar tem problema, isso é fato, ninguém vai usar de hipocrisia.. (ME G2 l 209-210)</i>	O gestor cria ambiente descontraído e assim propicia o trabalho em equipe.	Criar ambiente propicio para o trabalho em equipe. (ME G2 l 209-210)		
	<i>Existem os problemas, mas com a consequência da equipe, dessa união, eu acho que isso aí fica meio que ... passa batido.. (ME G2 l 211-212)</i>	Para o consultor o trabalho em equipe compensa os problemas do dia-dia.	Percepção gratificação em trabalhar em equipe. (ME G2 l 211-212)		
Quais os aspectos ou características dele que te faz chegar à essa conclusão, de que realmente é muito bom trabalhar com ele ?]	<i>..primeiro assim, pelo comprometimento que ele tem com a gente, como Gestor. (ME G2 l 216)</i>	O consultor percebe que o gestor é comprometido com a equipe.	Ser comprometido com a equipe. (ME G2 l 216)	Comprometimento, transparência, se envolver, apoiar, se fazer presente, dar exemplo são características fundamentais para formar equipes.	
	<i>Tudo que acontece ele tem abertura pra falar, independente de ser bom ou ruim.. (ME G2 l 216-217)</i>	Para o consultor o gestor é transparente com a equipe.	Ser transparente com a equipe. (ME G2 l 216-217)		
	<i>..essa coisa de ele abraçar o Projeto, de ele abraçar a equipe.. (ME G2 l 217-218)</i>	O gestor se envolve com a equipe e com o projeto	Se envolver com a equipe e o projeto. (ME G2 l 217-218)		

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>..qualquer problema que tenha ele está ali de frente pra resolver, de prover mesmo infraestrutura, de prover as coisas pra que a gente tenha o melhor trabalho no dia-a-dia. (ME G2 l 218-219)</i>	O consultor sente que o gestor apoia a equipe.	Apoiar a equipe no cotidiano. (ME G2 l 218-219)	Além disso, ser sensível a subjetividade das pessoas.
		<i>Ele chega com a gente, ele sai com a gente ... “Ah, tem que virar a noite”. Tá ele lá sentadinho virando a noite... “Ah, trabalhar fim de semana”, ta ele. (ME G2 l 221-222)</i>	O gestor se manem junto com a equipe em todos os momentos demonstrando comprometimento e respeito pela equipe.	Ser fazer presente demonstrando comprometimento e respeito pela equipe. (ME G2 l 221-222)	
		<i>Então essa visão que ele passa e que começa por ele não é? “Olha, eu sou comprometido, eu tenho essa responsabilidade, eu visto a camisa”. Então isso ele dá força pra gente, que mesmo quando a gente está desanimado, a gente fala: “não, olha só, o cara está ali de frente pó, não dá pra não seguir, né ? (ME G2 l 223-225)</i>	O gestor da o exemplo e a equipe corresponde demonstrando comprometimento.	Obter o comprometimento da equipe sendo referência. (ME G2 l 223-225)	
	Relate-me uma experiência marcante com essa equipe, esse Gestor	<i>ele falou: “olha, eu tenho que ficar com tantas pessoas e eu não quero perder vocês, independente, é... pode ser que o Projeto dure uma semana, pode ser que esse Projeto que eu estou vendo dure um mês ou pro resto da vida é... e eu não quero perder vocês.. (ME G2 l 230-233)</i>	O gestor é transparente com a equipe mesmo em momentos difíceis.	Ser transparente com a equipe independente da situação. (ME G2 l 230-233)	
		<i>Ele poderia ter dispensado todo mundo, ter ido pra uma outra empresa, mas não, ele abraçou ali, ele deu a cara dele à tapa porque poderia ser uma coisa que poderia dar certo como não.. (ME G2 l 235-237)</i>	O gestor acreditou no projeto mesmo sabendo dos riscos.	Acreditar no projeto e nas pessoas. (ME G2 l 235-237)	
		<i>“eu não posso prometer nada pra vocês. O que eu estou falando pode ser que dure para sempre ou poder ser que dure até amanhã, mas eu quero saber se vocês entram nesse barco comigo. Ele falou: “pode ser um barco furado, pode ser um barco que vai encher um pouquinho, ou pode ser um barco que vai embora.” (ME G2 l 238-241)</i>	O gestor é transparente com a equipe mesmo em momentos difíceis.	Ser transparente com a equipe independente da situação. (ME G2 l 238-241)	
		<i>..o ,que a gente percebeu dele, é que ele confiou na gente.. (ME G2 l 243-244)</i>	A percepção do consultor é de que o gestor confiou na equipe.	Confiar na equipe. (ME G2 l 243-244)	
		<i>E eu achei bacana porque ele falou: “eu não tenho nada pra prometer pra vocês, mas eu tenho certeza que se lá na frente a</i>	O gestor é transparente com a equipe mesmo em momentos	Ser transparente com a equipe independente da	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>gente ganhar vocês vão ter muito a ganhar com isso”. (ME G2 l 250-251)</i>	difíceis.	situação. (ME G2 l 250-251)	
		<i>..percebeu-se o comprometimento dele com a gente como pessoa, como profissional, e a gente entrou no barco com ele.. (ME G2 l 251-252)</i>	O gestor obteve o comprometimento da equipe sendo comprometido com as pessoas profissional e pessoalmente.	Obter o comprometimento da equipe sendo comprometido com o lado pessoal e profissional das pessoas. (ME G2 l 251-252)	
10	E como foi a atuação dele nessa situação? Como ele conduziu isso? Como é que ele... ?]	<i>..ele estava tentando inserir uma idéia na empresa – que era criar essa área de TI, porque a empresa não... Era muito pra Boryshop.. (ME G2 l 256-257)</i>	O gestor trabalha com diferentes tipos de projeto (Desenvolvimento, alocação de mão de obra)	Gerir distintos tipos de projetos. (ME G2 l 256-257)	
		<i>...a gente percebia uma tensão no ar, percebia que era uma coisa nova que ele ia ter que vender para os diretores e para as outras pessoas da empresa, era uma área totalmente nova... (ME G2 l 258-259)</i>	A equipe percebia que havia a pressão sob o gestor em função da negociação do projeto com a alta direção.	Negociar e convencer a alta direção. (ME G2 l 258-259)	Funcionar como uma para-raios é uma das ações do gestor para manter a equipe.
		<i>Então a gente percebia uma tensão no ar, mas ele, em nenhum momento, deixava transparecer isso pra gente (ME G2 l 260-261)</i>	A equipe percebia que havia a pressão, mas o gestor não deixava chegar na equipe.	Absorver a pressão preservando a equipe. (ME G2 l 260-261)	
		<i>Era sempre firme, sempre trazendo informação: “olha, isso aqui foi pra frente, isso aqui não foi, isso aqui a gente precisa tratar”. (ME G2 l 261-262)</i>	O gestor foi transparente na comunicação com a equipe, informando o que deu e não deu certo.	Ser transparente na comunicação com a equipe. (ME G2 l 261-262)	
		<i>..eu o conheci ali na Spassu mesmo. A gente trabalhava na DBA.. (ME G2 l 263-264)</i>	O profissional trabalha em diferentes consultorias.	Atuar em distintas consultorias. (ME G2 l 263-264)	
		<i>Talvez pela experiência de vida dele, de outras empresas...eu acho que pela essa experiência dele, ele soube conduzir excelentemente, não deixou nada a desejar. (ME G2 l 263-267)</i>	O consultor acredita que a experiência do gestor foi importante na condução da equipe.	Utilizar a experiência para gerir a equipe. (ME G2 l 263-267)	
11	E você acha que a experiência desse Gestor ajudou a equipe a enfrentar esse desafio?	<i>..ele passou uma confiança absurda pra gente. Passou uma confiança boa.. (ME G2 l 272)</i>	O consultor declara que o gestor passou confiança para a equipe e isso foi positivo.	Passar confiança para a equipe. (ME G2 l 272)	Nos dois casos a confiança é peça chave, tanto da equipe quanto da alta direção.

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
	Você tem algum exemplo de alguma situação que você recebeu com esse conhecimento dele?	<p><i>..ele tinha que apresentar lá o cronograma, toda parte orçamentária para os Diretores, e a gente percebeu que em algum momento ... eles questionaram. Claro, vou investir o meu dinheiro numa coisa que eu não sei se vai dar certo.. (ME G2 l 275-277)</i></p> <p><i>...tinha o Eduardo, o Eduardo estava numa frente da Petrobrás, e aí estava entrando uma nova frente, com pessoas diferentes.. (ME G2 l 279-281)</i></p> <p><i>A experiência dele ajudou bastante. Até com outras empresas que ele já tinha trabalhado antes, até com a DBA, outras empresas que ele comenta... (ME G2 l 283-284)</i></p>	<p>A equipe percebeu que o gestor precisou convencer a alta direção a investir no projeto.</p> <p>O gestor passou a se relacionar com pessoas diferentes.</p> <p>O consultor acredita que a experiência pregressa do gestor ajudou na condução da equipe.</p>	<p>Convencer a alta direção a investir no projeto. (ME G2 l 275-277)</p> <p>Interagir com distintas pessoas. (ME G2 l 279-281)</p> <p>Utilizar a experiência para conduzir a equipe. (ME G2 l 283-284)</p>	
12	E quais ações e decisões você destacaria desse Gestor, do HS, na liderança dessa equipe?	<p><i>Uma ação, em si, foi assim que ele colocou o CDS, foi inserir um certificação – que foi o MPSBR – porque eram coisas que a empresa queria, que era entrar em licitações, que precisava ter uma certificação.. (ME G2 l 289-290)</i></p> <p><i>...várias outras decisões que ele teve dentro desse Projeto mesmo – de quais eram os Projetos que iam, com uma equipe que não tinha muita experiência nessa área de certificação. (ME G2 l 296-298)</i></p> <p><i>...ter que tomar a decisão de separar uma equipe, os Desenvolvedores pra treinar todo mundo, pra colocar o pessoal em cima... fazer curso em cima da metodologia pra entender e falar com o avaliadores... (ME G2 l 300-302)</i></p>	<p>O gestor viu a oportunidade de emplacar uma nova área, por uma exigência do mercado, e investiu no projeto de implementação.</p> <p>O gestor assumiu risco de “tocar” o projeto sem uma equipe experiência.</p> <p>O gestor tomou a decisão de investir em treinamentos para preparar a equipe.</p>	<p>Vislumbrara e investir em novos projetos. (ME G2 l 289-290)</p> <p>Assumir riscos. (ME G2 l 296-298)</p> <p>Investir em treinamentos para a equipe. (ME G2 l 300-302)</p>	<p>A estratégia das consultorias passa pelas atitudes dos gestores no cotidiano. Ele faz acontecer ou não tomado decisões junto com sua equipe, cliente e pares.</p> <p>So consegue comprometimento da equipe pelo principio da reciprocidade, ou seja, vc precisa ser comprometido, estar disponível e se preocupar com as pessoas. E como não é a empresa que se preocupa com as pessoas, a tarefa fica com o gestor.</p>
	<b>E, de acordo com a sua experiência, quais foram os recursos do HS que foram indispensáveis na atuação dele como Gestor dessa equipe ? A gente fala recurso assim, da pessoa</b>	<p><i>Primeiro o comprometimento dele dentro do próprio Projeto, de ele estar ali se doando.. (ME G2 l 305-306)</i></p> <p><i>..essa coisa dele abraçar a equipe, em relação a ter que resolver qualquer tipo de conflito.. (ME G2 l 306-307)</i></p> <p><i>...experiência dele, essa coisa da segurança, ele sempre passou muita segurança... (ME G2 l 307-308)</i></p>	<p>O consultor destaca como competência do gestor o comprometimento com a equipe.</p> <p>O gestor se envolve com a equipe, com o projeto para resolver os conflitos.</p> <p>O gestor passa segurança para a equipe pela experiência que demonstra ter.</p>	<p>Ser comprometido com a equipe. (ME G2 l 305-306)</p> <p>Se envolver com a equipe e o projeto na resolução e conflitos. (ME G2 l 306-307)</p> <p>Passar segurança para a equipe demonstrando sua experiência. (ME G2 l 307-308)</p>	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		...a presença dele mesmo diária ali com a gente foi decisivo. (ME G2 l 310)	Para a equipe o gestor estar sempre presente foi fundamental.	Se fazer presente. (ME G2 l 310)	
		... eu já tinha vindo de uma experiência ruim, que eu vinha da MXM e assim, quando eu o encontrei, eu falei assim: gente não é possível, é o oposto. O cara com quem eu trabalhava era uma peste, um cara muito ruim e o HS veio pra mostrar “olha só não existe. Aquilo ali era o cara separado, entendeu?” (ME G2 l 312-315)	O gestor conseguiu reverter a impressão ruim que o consultor tinha do gestor anterior que não sabia lidar com as pessoas.	Reverter impressões/expectativas da equipe. (ME G2 l 312-315)	O problema é que como nessa área gestores que sabem lidar com pessoas são raros depois o consultor tem dificuldades de adaptação.
		..ele me mostrou realmente que era pra continuar acreditando ,que existiam profissionais excelentes... Tenho um exemplo muito bom hoje de uma pessoa que me gerencia. (ME G2 l 317-320)	Pela convivência o profissional passou a acreditar que existem bom gestores.	Conquistar a equipe através da vivência. (ME G2 l 317-320)	Bom gestor seria aquele que se preocupa e sabe lidar com as pessoas.
	<b>Então os principais recursos dele, que até te fez mudar essa visão, quais você destacaria?]</b>	É, o comprometimento, a presença dele, a abertura que ele dá pra gente como Gestor – pra chegar lá na mesa dele, na sala dele e falar com ele. (ME G2 l 323-324)	O consultor percebe o gestor como comprometido, presente e disponível para conversar com a equipe.	Ser presente e disponível para conversar. (ME G2 l 323-324)	O gestor so consegue dar atenção se realmente tiver a preocupação com as pessoas. Caso contrario o foco fica totalmente voltado para os resultados. Todos os gestores deveriam utilizar a máxima:” trate as pessoas como vc gostaria de ser tratado”
		...responsabilidade, o caráter dele como pessoa, eu acho que isso é o destaque mesmo. (ME G2 l 324-325)	O consultor percebe o gestor como uma pessoa responsável e de caráter.	Ser responsável e ter caráter. (ME G2 l 324-325)	
	<b>E quais foram os recursos desse Gestor, também indispensáveis, no caso do HS, pra obter um resultado com a equipe? Quais você acha que foram decisivos pra obter o resultado?</b>	..tudo é em cima do comprometimento dele mesmo, da forma que ele passava as coisas pra gente. Porque quando você entra no Projeto, você sabe que todos eles têm problemas: você vai encontrar problemas lê no cliente, problemas dentro da equipe, em relação a relacionamento. Mas ele era um cara que sempre estava ali presente pra resolver qualquer atrito, tanto fora quanto dentro. (ME G2 l 330-333)	O gestor se envolve com a equipe, com o projeto para resolver os problemas e conflitos do dia-dia.	Estar presente na resolução de problemas e conflitos do cotidiano. (ME G2 l 330-333)	O gestor so consegue a confiança da equipe
		E essa abertura dele de estar passando toda informação, porque assim... a gente sabe que tem coisas que gerente não passa, fica ali guardado, na hora que explode ferrou, vai todo mundo.. (ME G2 l 334-335)	A equipe se sente mais segura pelo fato do gestor ter com eles uma comunicação direta.	Comunicação transparente gera segurança na equipe. (ME G2 l 334-335)	
		...ele estava sempre ali, do lado da gente pra resolver as coisas, entendeu? (ME G2 l 336-337)	O gestor estar sempre presente ajudando a equipe a resolver os problemas.	Estar presente na resolução de problemas e conflitos do cotidiano. (ME G2 l 336-	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
				337)	pele principio da reciprocidade e sendo transparente.
		<i>..essa segurança que ele passava de estar sempre em contato dentro de tudo que estava acontecendo.. (ME G2 l 337-338)</i>	A equipe se sente mais segura pelo fato do gestor ter com eles uma comunicação transparente.	Comunicação transparente gera segurança na equipe. (ME G2 l 337-338)	
		<i>...a gente sabia que tinha ele ali como apoio mesmo, apoio focal mesmo. (ME G2 l 339)</i>	A equipe sente que pode confiar no gestor pe ele estará sempre apoiando.	Apoiar a equipe gera confiança. (ME G2 l 339)	
	E na condução dessa equipe, como o HS tratou cada membro?	<i>...à minha contratação, eu vim por intermédio da Beth, que era uma pessoa que é amiga dele pessoal e até uma pessoa que ele tem uma afinidade muito boa. (ME G2 l 344-345)</i>	O gestor compôs a equipe com profissionais indicadas por pessoas de sua relação pessoal.	Formar equipe a partir de seu <i>networking</i> pessoal. (ME G2 l 344-345)	O gestor confia nas pessoas e com isso consegue conquistar a confiança da equipe (reciprocidade).
		<i>Ele destacava muito essa parte de como é que eu me relacionava com as pessoas. Ele tinha essa preocupação de não estar colocando uma “maçã podre” dentro da equipe – uma pessoa que fosse fazer atrito, ou que fosse levar pro outro lado.. (ME G2 l 348-349)</i>	O gestor tem a preocupação com o lado comportamental das pessoas e o impacto que pode gerar na equipe.	Formar equipes com profissionais que conciliam conhecimento técnico com o comportamental. (ME G2 l 348-349)	
		<i>...uma coisa mais específica porque ele não me conhecia, ele confiou muito no que a Beth estava trazendo. As outras pessoas não, já eram do meio de trabalho dele, então acho que ele já tinha essa experiência com as pessoas. (ME G2 l 351-353)</i>	O gestor compôs a equipe com profissionais indicadas por pessoas de sua confiança.	Formar equipe a partir de seu <i>networking</i> constituindo uma rede de conquista de confiança. (ME G2 l 351-353)	Essa preocupação com o comportamental e justificada pq a equipe tem muitas interações com distintos perfis (equipe, cliente, gestores) e dessas interações sai o resultado do trabalho.
		<i>Eu lembro que ele buscava muito essa coisa de pessoa, como é que você é como pessoa... (ME G2 l 357-358)</i>	O gestor se preocupa em como as pessoas são e como se relacionam.	Ficar atento ao lado comportamental do profissional. (ME G2 l 357-358)	Se a pessoa for problemática a coisa desanda.
		<i>Eu poderia estar falando um monte de besteira ali pra ele, mas ele estava confiando no que eu estava falando. (ME G2 l 359-360)</i>	O gestor demonstra confiar na equipe.	Confiar na equipe. (ME G2 l 359-360)	
		<i>Ele foi bem incisivo nas coisas de falar como é que era conduzido o trabalho, como é que ele gostava que a equipe se comportasse, como é que era o trabalho em si. (ME G2 l 360-361)</i>	O gestor deixou claro como era sua condução e o que esperava da equipe.	Estabelecer critérios de condução do trabalho. (ME G2 l 360-361)	
	Isso na entrada, não é? E assim, ao longo, depois, no desenrolar do Projeto,	<i>...ele tenta fazer reuniões semanais pra estar buscando as informações os riscos dos Projetos; estar dando apoio total à equipe. (ME G2 l 366-367)</i>	O gestor faz reuniões com a equipe para se manter atualizado e identificar potenciais riscos.	Realizar acompanhamento dos projetos com a equipe, para identificar riscos. (ME G2 l 366-367)	

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
	no desenvolvimento do Projeto, como era nesse dia-a-dia ? Como ele tratava cada pessoa, na tua percepção? ]	<p><i>...quando tem um problema específico, com uma pessoa em si, ele chama a pessoa, vai pro almoço, ele sempre tem isso, ele sempre tem isso, ele não gosta de falar: “Ah, sala de reunião”. Essa coisa de: “Ah meu Deus, é agora!”. Ele leva o cara... Dependendo se ele vê que é algum problema pessoal que o cara está tendo: “leva pra um almoço” [...]. uma coisa mais descontraída. (ME G2 l 368-371)</i></p> <p><i>Mas ele era um cara muito atípico, muito doido assim. O cara não tem família, vive sozinho. HS tentou reverter de todas as formas, financeiramente, tentou acordar um monte de coisas com ele, e ele: “não, não quero. Quero ir embora” (ME G2 l 393-395)</i></p> <p><i>...teve um período que eu estava muito desmotivada, porque o processo, ele tem aquele pico, você fica louca, faz os troços e tal, daqui a pouco ele “vum”, esmorece por que? (ME G2 l 396-398)</i></p> <p><i>: “Adriana, eu estou sentindo você meio desmotivada, muito...” E eu falei: “É HS, porque quando eu começo a não aprender eu fico tensa”. (ME G2 l 401-402)</i></p>	<p>O gestor demonstra preocupação e respeito com o profissional e trata de maneira reservada os problemas pessoais identificados sem exposição para a equipe.</p> <p>Por vezes o gestor não consegue segurar determinados perfis, mas tenta negociar flexibilizando forma de trabalho e</p> <p>O consultor ficou desmotivado quando o projeto entrou numa fase de manutenção.</p> <p>O gestor percebeu que a pessoa estava desmotivada e a procurou para entender o motivo daquele comportamento.</p>	<p>Demonstrar preocupação e tratar cada profissional com respeito sem expô-lo. (ME G2 l 368-371)</p> <p>Saber lidar com perfis atípicos e flexibilizar formas de trabalho.. (ME G2 l 393-395)</p> <p>O consultor é movido a desafios. (ME G2 l 396-398)</p> <p>Ficar atento a reação de cada profissional e buscar entender os motivos. (ME G2 l 401-402)</p> <p>Tomar ações para motivar os profissionais. (ME G2 l 406-409)</p>	<p>Mesmo estando presente, apoiando e por vezes flexibilizando a maneira de trabalho, por vezes o gestor não consegue segurar determinados perfis. Aí é saber lidar com imprevistos.</p> <p>Ao mesmo tempo que as pessoas reclamam da pressão, quando sentem que não tem mais o que aprender querem um novo desafio. E o gestor precisa ficar atento senão acaba perdendo um excelente profissional pela desmotivação.</p>
	Gostei muito da tua atitude de estar buscando outros conhecimentos e tal”. Mas ele percebeu que eu estava começando a ficar esmorecida, então ele veio assim e falou: “opa! Está acontecendo alguma coisa, espera aí, vamos resolver isso” E aí na primeira oportunidade de Projeto ele já me enfiou. (ME G2 l 406-409)		<p>O gestor percebeu que a pessoa estava desmotivada, identificou o motivo e tomou ações para evitar a perda do profissional.</p>		
	Para finalizar, o que você destacaria como lição aprendida do trabalho com o HS e com essa equipe? E como você passou a atuar e se relacionar após esse Projeto?	<p><i>Aprender a gente aprende toda hora, a experiência das pessoas, elas fazem você se... ser melhor , ou às vezes até alguma coisa atrapalha, mas o ser humano em si – eu gosto muito de lidar com pessoas... (ME G2 l 413-415)</i></p> <p><i>.. “ aqui não vai ser pra inglês ver. A hora que vocês falarem pra mim, “é”, eu vou seguir, eu vou entrar nesse Projeto, é pro resto da vida, enquanto vocês tiverem aqui na Spassu. (ME G2 l 427-428)</i></p>	<p>O consultor percebe que o aprendizado é constante e que aprende convivendo com as pessoas.</p> <p>O gestor passou para a equipe segurança com relação a aplicação do resultado projeto na empresa.</p>	<p>Aprender convivendo om as pessoas. (ME G2 l 413-415)</p> <p>Passar segurança para equipe quanto a continuidade do projeto. (ME G2 l 427-428)</p>	<p>Na verdade a credibilidade do projeto é a sua credibilidade e a da equipe.</p>

n°	Pergunta Gestor	Dados Primários (extraído do relato) Codificação	Redução dos dados Interpretação	Criação de significado (sub-categorias)	Insight da pesquisadora
		<i>...maior preocupação dele era essa: entrar numa certificação, perder a credibilidade com as pessoas porque vai ser só pra inglês ver e acabou. (ME G2 l 429-430)</i>	O gestor é preocupado com a credibilidade do projeto mesmo após seu término.	Ser preocupado com a credibilidade do projeto. (ME G2 l 429-430)	A questão da confiança mais uma vez é chave num setor marcado pela pressão pelos resultados e pela objetividade da tecnologia.
		<i>...eu vejo é que ganhei uma credibilidade muito grande tanto pelo meu trabalho quanto por pessoa. ... credibilidade que as pessoas têm hoje, ao meu ver, da Adriana do início, da Adriana do fim, isso pra mim foi importantíssimo. (ME G2 l 435-437)</i>	O trabalho com o gestor proporcionou crescimento do consultor que percebe uma evolução quanto à credibilidade das pessoas em seu trabalho.	Promover evolução do profissional quanto a credibilidade em seu trabalho. (ME G2 l 435-437)	
		<i>Então eu acho que isso é muito importante. Você saber que você é parte, independente de você não ser Projeto, de você não ser Desenvolvimento, mas que você, além de uma área, que é uma coisa mais apartada, você é parte da equipe – as pessoas te chamam, procuram informação.. Essa confiança no teu trabalho, pra pessoas.. (ME G2 l 442-447)</i>	O consultor sente uma gratificação por fazer parte da equipe, ajudando, trocando informação, sentindo que as pessoas confiam no trabalho.	Percepção de gratificação de trabalhar em equipe com pessoas que se ajudam e confiam umas nas outras. (ME G2 l 442-447)	
	Essa foi a principal mudança que você viu, não é? Passar a atuar e se relacionar depois?	<i>É isso aí, se relacionar depois como pessoa e como profissional. Eu vejo que a confiança, a credibilidade, aquela coisa de você estar passando pras pessoas a informação e as pessoas estão acreditando no que você está falando.. (ME G2 l 450-452)</i>	O consultor percebe que evolui na questão de relacionamento com as pessoas no que tange a credibilidade e confiança.	Percepção de evolução n relacionamento com as pessoas. (ME G2 l 450-452)	
	Agradeço sua participação e se tiver alguma sugestão com relação ao processo, a dinâmica, as perguntas enfim para melhorar o processo..	<i>.. Achei bem legal as perguntas, bem genéricas, mas que agente consegue passar bem nossa experiência. .. (ME G2 l 453-456)</i>	A entrevista permite que a pessoas passe sua experiência.	Percepção sobre a pesquisa de que mesma permite que a pessoas passar sua experiência.. (ME G2 l 453-456)	

## Análise coletiva D2

Interpretação do significado gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)
Desenvolvimento profissional passando de nível, atuando em s com distintas tecnologias, em diversos clientes de diferentes setores. (G2, l 12-21)	Desenvolvimento profissional atuando com distintas ferramentas em diversas áreas em diferentes consultorias. (G2, l 12-21)	Desenvolvimento profissional passando de nível, atuando em projetos com distintas tecnologias, em diversos clientes de diferentes consultorias. (G2, l 12-21); (G2, l 12-21)		
Evoluir de nível sem se sentir preparado. (G2, l 3-7); (G2, l 53-60)	Promoção de pessoas sem preparo para o cargo. (ME G2 l 28-30)	Promoção dos profissionais sem preparo para o cargo. (G2, l 3-7); (G2, l 53-60); (ME G2 l 28-30)		
Investimento do profissional na carreira. (G2 l 291-294); (G2 l 296-299)	Investimento do profissional na carreira. (ME G2 l 16-19); (ME l G2 58-59); (ME G2 l 145-146)	Investimento do profissional na carreira. (G2 l 291-294); (G2 l 296-299); (ME G2 l 16-19); (ME l G2 58-59); (ME G2 l 145-146)		
Formação acadêmica fornece uma base para resolução dos problemas , mas não preparam o cotidiano. (G2 l 250-252); (G2 l 272-276); (G2 l 280-282)	Formação acadêmica fornece uma base, mas não prepara para o cotidiano. (ME G2 l 8-10); (ME l G2 58-59)	Formação acadêmica fornece uma base, mas não prepara para o cotidiano. (G2 l 250-252); (G2 l 272-276); (G2 l 280-282); ME G2 l 8-10); (ME l G2 58-59)		
Comprometimento das pessoas e com a tarefa e não com a empresa. (G2 l 98-99); (G2 l 114-115)	O consultor é movido a desafios. (ME G2 l 396-398)	Comprometimento das pessoas e com a tarefa/desafio e não com a empresa. (G2 l 98-99); (G2 l 114-115); (ME G2 l 396-398)		
Sentimento de gratificação com o resultado do trabalho. (G2 l 85-87); (G2 l 486-488)	Percepção de gratificação em trabalhar em equipe com pessoas que se ajudam e confiam umas nas outras. (ME G2 l 211-212); (ME G2 l 442-447)	Sentimento de gratificação em trabalhar em equipe (G2 l 85-87); (G2 l 486-488); (ME G2 l 211-212); (ME G2 l 442-447)		
Administrar conflitos e distintas expectativas. (G2 l 638-639); (G2 l 639-641); (G2 l 661-663)	Acalmar a equipe em situações de conflito. (ME G2 l 115-116); (ME G2 l 129-130)	Administrar conflitos e distintas expectativas no cotidiano. (G2 l 638-639); (G2 l 639-641); (G2 l 661-663); (ME G2 l 115-116); (ME G2 l 129-130); (ME G2 l 330-333); (ME G2 l 336-337); (ME G2 l 306-307)		
	Estar presente na resolução de problemas e conflitos do cotidiano. (ME G2 l 330-333); (ME G2 l 336-337); (ME G2 l 306-307)			
Diferenciar grupos de equipes	Diferenciar grupos de equipes que	Diferenciar grupos de equipes que		

Interpretação do significado gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)
que interagem para alcançar o objetivo comum. (G2 l 349-352); (G2 l 367-371)	interagem e se ajudam para alcançar o objetivo comum. (ME G2 l 179-181)	interagem e se ajudam para alcançar o objetivo comum. (G2 l 349-352); (G2 l 367-371); (ME G2 l 179-181)		
Formar equipe a partir de seu <i>networking</i> constituindo uma rede de conquista de confiança. (G2 l 387-394); (G2 l 396-403)	Formar equipe a partir de seu <i>networking</i> constituindo uma rede de conquista de confiança. (ME G2 l 351-353); (ME G2 l 344-345); (ME G2 l 194-198)	Formar equipe a partir da interação com o <i>networking</i> constituindo uma rede de conquista de confiança. (G2 l 387-394); (G2 l 396-403); (ME G2 l 351-353); (ME G2 l 344-345); (ME G2 l 194-198)		
Formar equipes com distintos perfis que se complementem. . (G2 l 411-423); (G2 l 593-594)	Formar equipes com profissionais que conciliam conhecimento técnico com o comportamental. (ME G2 l 348-349); (ME G2 l 188-191)	Formar equipes com perfis que se complementam e conciliam conhecimento técnico com o comportamental. (G2 l 411-423); (G2 l 593-594); (ME G2 l 348-349); (ME G2 l 188-191)		
Formar equipe com pessoas de confiança. (G2 l 387-394); (G2 l 396-403)	Confiar na equipe. (ME G2 l 243-244); (ME G2 l 359-360)	Confiança na relação entre gestor e equipe. (G2 l 387-394); (G2 l 396-403); (ME G2 l 243-244); (ME G2 l 359-360); (ME G2 l 272)		
	Passar confiança para a equipe. (ME G2 l 272)			
Fomentar a passagem de conhecimento entre os membros da equipe. (G2 l 510-513). (G2 l 514-516)	Fomentar o desenvolvimento do profissional e da equipe. (ME G2 l 148-150); (ME G2 l 300-302); (ME G2 l 57-58)	Fomentar a troca de conhecimento e o desenvolvimento da equipe. (G2 l 510-513). (G2 l 514-516); (ME G2 l 148-150); (ME G2 l 300-302); (ME G2 l 57-58)		
Ter a percepção de que as pessoas passam a se conhecer e a se complementar enquanto equipe. (G2 l 499-503) (G2 l 429-431)				
Incentivar a equipe a pensar em novas soluções. (G2 l 495-499)				
Criar diferenciais além do aspecto financeiro (ambiente, motivação, resultado) para obter o compromisso das pessoas. (G2 l 76-79); (G2 l 434-439) (G2 l 95-97)	Interagir com distintas pessoas sabendo lidar com perfis atípicos e flexibilizar formas de trabalho. (ME G2 l 279-281); (ME G2 l 393-395)	Criar diferenciais além do aspecto financeiro (ambiente, flexibilização forma de trabalho) para obter o compromisso de distintos perfis. (G2 l 76-79); (G2 l 434-439) (G2 l 95-97); . (ME G2 l 279-281); (ME G2 l 393-395)		
Flexibilizar as formas de trabalho				

<b>Interpretação do significado gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)</b>
para manter a equipe. (G2 l 171-173); (G2 l 456-459); (G2 l 530-532);(G2 l 537-540)				
Criar ambiente propicio para o trabalho em equipe. (G2 l 147-151)	Criar ambiente propicio para o trabalho em equipe. (ME G2 l 209-210)	Criar ambiente propicio para o trabalho em equipe. (G2 l 147-151); ME G2 l 209-210)		
Equilibrar a pressão pelo resultado com o bem estar das pessoas. (G2 l 541-543); (G2 l 528-529)	Absorver a pressão preservando a equipe. (ME G2 l 260-261)	Equilibrar a pressão pelo resultado preservando a equipe. (G2 l 541-543); (G2 l 528-529); (ME G2 l 260-261)		
Passar conhecimento para a equipe compartilhando experiências. (G2 l 549-550); (G2 l 554-558)	Percepção de que aprendeu com o gestor a se relacionar com as pessoas. (ME G2 l 450-452)	Aprendizado da equipe com o gestor que compartilha suas experiências. (G2 l 549-550); (G2 l 554-558); (ME G2 l 450-452)		
Motivar os profissionais provendo novos desafios. (G2 l 444-447); (G2 l 448-453); (G2 l 461-463); (G2 l 467-469)	Motivar os profissionais provendo novos desafios. (ME G2 l 143-144); ME G2 l 406-409).	Motivar e reter os profissionais provendo novos desafios. (G2 l 444-447); (G2 l 448-453); (G2 l 461-463); (G2 l 467-469); (ME G2 l 143-144); ME G2 l 406-409); (ME G2 l 289-290)		
Manter as pessoas motivando-as através de novos desafios. (G2, l 62-65); (G2 l 129-132)	O consultor é movido a desafios. (ME G2 l 396-398)			
	Vislumbrar e investir em novos projetos. (ME G2 l 289-290)			
Convencer alta direção a investir na formação dos profissionais. (G2 l 79-82)	Negociar e convencer a alta direção a investir no projeto. (ME G2 l 258-259); (ME G2 l 275-277)	Negociar e convencer a alta direção a investir no projeto e na equipe. (G2 l 79-82); (ME G2 l 258-259); (ME G2 l 275-277)		
Estabelecer parceria com distintos atores (G2 l 177-178); (G2 l 185-187)	Estabelecer parcerias. (ME G2 l 171)	Estabelecer parceria com distintos atores (G2 l 177-178); (G2 l 185-187); (ME G2 l 171)		
Ter conhecimento técnico para apoiar a equipe e não atuando como técnico (G2 l 635-637)	Apoiar e orientar a equipe no cotidiano (ME G2 l 170-72); (ME G2 l 66-67); (ME G2 l 218-219)	Apoiar e orientar a equipe no cotidiano. (G2 l 635-637); (ME G2 l 170-72); (ME G2 l 66-67); (ME G2 l 218-219); (ME G2 l 38-39)		
	Apoiar a equipe no cotidiano gera confiança. (ME G2 l 38-39)			
Interagir com distintos atores	Interagir com distintos atores para resolver problemas/conflitos no	Interagir com distintos atores para tomada de decisão, resolução de		

<b>Interpretação do significado gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)</b>
para tomar as decisões. (G2 l 190-193); (G2 l 210-212); (G2 l 202-106); (G2 l 235-237)	cotidiano. (ME G2 l 107-108); (ME G2 l 123-124) Interagir com distintos atores para troca de informação mantendo uma comunicação direta. (ME G2 l 172-174); (ME G2 l 164-167); (ME G2 l 168)	problemas/conflitos e troca de informação. (G2 l 190-193); (G2 l 210-);(ME G2 l 107-108); (ME G2 l 123-124); (ME G2 l 172-174); (ME G2 l 164-167); (ME G2 l 168)		
Realizar com a equipe reuniões de acompanhamento. (G2 l 317)	Realizar acompanhamento dos projetos com a equipe, para identificar riscos. . (ME G2 l 163-164);(ME G2 l 366-367)	Realizar com a equipe reuniões de acompanhamento do projeto. (G2 l 317); (ME G2 l 163-164);(ME G2 l 366-367)		
Gerir projetos com prazos inadequados. (G2 l 160-161)	Gerir distintos tipos de projetos. (ME G2 l 256-257)	Gerir distintos projetos com pressão de prazo. (G2 l 160-161); (ME G2 l 256-257)		
Percepção de que gerir as pessoas e mais importante que o conhecimento técnico. (G2 l 71-72 ;(G2 l 658-661)	Saber lidar com as pessoas é mais importante que o conhecimento técnico. (ME G2 l 28-32) Trabalhar ser relacionando com distintos perfis utilizando pouca tecnologia. (ME G2 l 26); (ME G2 l 64-65)	Percepção de que gerir as pessoas e mais importante que o conhecimento técnico. (G2 l 71-72 ;(G2 l 658-661); (ME G2 l 28-32); (ME G2 l 26); (ME G2 l 64-65)		
Conseguir a dedicação coletiva dos profissionais em momentos de críticos. (G2 l 521-522)	Ser fazer presente demonstrando comprometimento e respeito pela equipe. (ME G2 l 221-222); (ME G2 l 310); ME G2 l 216); (ME G2 l 305-306); (ME G2 l 217-218) Obter o comprometimento pelo principio da reciprocidade respeitando o profissional e a pessoa. (ME G2 l 223-225)	Obter o comprometimento da equipe pelo principio da reciprocidade e respeitando o profissional e a pessoa. (G2 l 521-522); (ME G2 l 221-222); (ME G2 l 310); ME G2 l 216); (ME G2 l 305-306); (ME G2 l 217-218); (ME G2 l 223-225)		
Ser firme na tomada de decisão. (G2 l 572-578);(G2 l 585-588)	Assumir riscos. (ME G2 l 296-298)	Assumir a responsabilidade e ser firme na tomada de decisão. (G2 l 572-578);(G2 l 585-588); (ME G2 l 296-298)		
Orientar o profissional considerando seu lado	Demonstrar preocupação e tratar cada profissional com respeito sem expô-lo. (ME G2 l 368-371)	Orientar e tratar a equipe com respeito e considerando seu lado pessoal. (G2 l		

<b>Interpretação do significado gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)</b>
peçoal. (G2 l 332-334)	Ficar atento a reação de cada profissional e buscar entender os motivos. (ME G2 l 401-402); (ME G2 l 357-358)	332-334); (ME G2 l 368-371); (ME G2 l 401-402); (ME G2 l 357-358)		
Identificar e trabalhar as convergências e divergências dos diferentes perfis. (G2 l 104-109); (G2 l 676-678); (G2 l 678); (G2 l 645-647); (G2 l 648-653); . (G2 l 624-625)	Interagir com distintas pessoas sabendo lidar com perfis típicos. (ME G2 l 279-281); (ME G2 l 393-395)	Identificar e trabalhar as convergências e divergências dos diferentes perfis. (G2 l 104-109); (G2 l 676-678); (G2 l 678); (G2 l 645-647); (G2 l 648-653); . (G2 l 624-625); (ME G2 l 279-281); (ME G2 l 393-395)		
Estabelecer relação considerando limites e concessões. (G2 l 99-102)	Estabelecer critérios de condução do trabalho. (ME G2 l 360-361)	Estabelecer critérios para condução do trabalho. (G2 l 99-102); (ME G2 l 360-361)		
Lidar com distintas expectativas incluindo a sua de acordo com realidade do projeto. (G2 l 598-613); (G2 l 481-488); (G2 l 489-491); (G2 l 607-610)	Reverter impressões/expectativas da equipe. (ME G2 l 312-315)	Trabalhar em mão dupla distintas expectativas incluindo a sua.. (G2 l 598-613); (G2 l 481-488); (G2 l 489-491); (G2 l 607-610); (ME G2 l 312-315) *		
Percepção de melhora na performance das pessoas individual e coletivamente. (G2 l 493-494)	Aprende com as experiências/situações do cotidiano. (ME G2 l 8-10); (ME G2 l 14-15); (ME G2 l 22-23)	Aprender pela experiência e interação no cotidiano melhora a performance individual e coletiva da equipe.. (G2 l 493-494); (ME G2 l 8-10); (ME G2 l 14-15); (ME G2 l 22-23); (ME G2 l 153-156)		
	Aprender interagindo e convivendo com as pessoas. (ME G2 l 153-156)			
Percepção de que a pesquisa está abrangente. (G2 l 698)	Percepção sobre a pesquisa de que mesma permite que a pessoas passar sua experiência.. (ME G2 l 453-456)	Percepção de que a pesquisa e abrangente e permite passar a experiência.. (G2 l 698); (ME G2 l 453-456)		
			Formar equipes conciliando a competência do profissional ao perfil necessário ao contexto. (G2 l 341-345); (G2 l 74-75); (G2, l 40-44); (G2 l 165-167); (G2 l 593-594); (G2 l 381-383); (G2 l 411-423)	
			Absorver o profissional ainda em formação em função da carência de mão de obra	

<b>Interpretação do significado gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)</b>	<b>Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)</b>
			qualificada. (G2 l 434-439)	
			Falta plano de carreira. (G2 l 115-116); (G2 l 123-128)	
			Interagir com o cliente para fomentar novas oportunidades e obter feedback do serviço prestado. (G2 l 312-314)	
			Mobilização do networking para compartilhar experiência. (G2 l 244-247); (G2 l 235-237)	
			Aprendeu a lidar com distintas expectativas incluindo a sua de acordo com contexto (G2 l 598-613); (G2 l 481-488); (G2 l 489-491); (G2 l 607-610)	
			Aprendeu pela experiência que cada pessoa tem seus pressupostos, competências, limitações e reage diferentemente dependendo do contexto. (G2 l 613-615); (G2 l 617-620)	
			Aprendizado do gestor por meio da interação e troca de experiência. (G2 l 257-259)	
			Aprendizado do gestor buscando o conhecimento (autodidata). (G2 l 259-260)	
			Aprendizado do gestor por meio de vivência familiar. (G2 l 356-358)	
			Fomentar o engajamento das pessoas através do reconhecimento do trabalho. (G2 l 684); (G2 l 681-684)	

Interpretação do significado gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado membro gestor 2 (vertical)	Interpretação do significado Coletivo dupla 2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente G2 (vertical)	Interpretação do significado Divergente MEG2 (vertical)
			<p>Norteadores do gestor para tomada de decisão: envolver equipe, interagir com distintos atores, visão abrangente, dinâmica mercado. (G2 l 202-106); (G2 l 223-225); (G2 l 229-231); . (G2 l 323-324); (G2, l 46-50); (G2 l 321-326); (G2 l 88-91); . (G2 l 190-193); (G2 l 210-212); (G2 l 202-106); (G2 l 235-237)</p>	
				<p>Estabelecer forma de trabalho com o cliente que evite resistência/conflito. (ME G2 l 46-47); (ME G2 l 69-70); (ME G2 l 87-88)</p>
				<p>Interagir e apoiar o cliente para desenvolver o trabalho no cotidiano. (ME G2 l 72-73); (ME G2 l 46-47); (ME G2 l 69-70); (ME G2 l 87-88); (ME l G2 43); (ME G2 l 52)</p>

## REFERÊNCIAS

---

ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. In: FEITOSA, G. G. M.; PERDENEIRAS, M. (Org). **Consultoria Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010. P. 3-26.

ALVESSON, M. Social Identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 8, p. 1101-1123. 2000.

\_\_\_\_\_. Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. **Human Relations**, v. 54, p. 863-886. 2001.

\_\_\_\_\_. SVENINGSSON, S. Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. **Human Relations**, v. 56 n. 12, p. 1435-1459, December. 2003.

\_\_\_\_\_. KARREMAN, D. Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 423-444. 2004.

ANTONELLO, C. S. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Col). **Os Novos Horizontes de Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 12-33.

\_\_\_\_\_. GODOY. A. Uma agenda brasileira para os estudos em Aprendizagem Organizacional. São Paulo. **RAE**, v. 49, n.3, p. 266-281, jul/set. 2009.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.199-220. 2006.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvimento de gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem. Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. P. 263-288.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

AWUAH, G. B. Professional Services Firm's Competence Development. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1068-1081, nov. 2007.

BARRETO, L. M. T. da S. et al. Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 215-232, mai./ago. 2011.

BIEHL, K. Grupos de Trabalho: uma estratégia de gestão In: BITENCOURT, C. (Col). **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. P 103-114.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre : UFRGS, 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOFF, L. H.; ABEL, M. Autodesenvolvimento de Competências: o caso do trabalhado de conhecimento como especialista. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 70-86.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. Burlington : Ashgate, 2006.

CALABRESA, C. J. **Gestão de Pessoas em Organizações Intensivas em Conhecimento : um estudo de caso da organização Compos**. Salvador : UFBA, 2008. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. V.1. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the Practice Lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41(3), p. 265–283. 2010.

COSTA, A.I; FREITAS, B.J.A.; KARAM. M.E. Competências e aprendizagem organizacional: conceitos em busca de maior integração. **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.3, p. 27-42, set/dez. 2010.

COSTA, G. P. C.; CRUZ, C. S. **Competências Gerenciais Relacionadas à Tecnologia da Informação**. 2005. Trabalho apresentado no XI Congresso de Informática Pública, São Paulo, 2005.

CRISTOFOLI, F. **Um estudo sobre a gestão da terceirização de serviços de Tecnologia da Informação baseados em modelos de governança**. São Paulo: USP, 2011. Tese (2011. 261 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, p.19-37, mar. 2010.

DAVEL, E.; TREMBLAY, D.G. Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 3, p.15-38. 2004.

\_\_\_\_\_. VERGARA, S. C. Subjetividade, Sensibilidades e Estratégias de Ação. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009. P 305-312.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. Atlas: São Paulo, 2000.

DOLCI, D. B. Teorizando as práticas dos métodos ágeis no desenvolvimento de software visando ao processo de inovação das empresas. **Teoria e Prática em Administração**, v.1, n.1, p. 74-96. 2011.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

EDMONDSON, A.; MOIGNEON, B.. Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: Modelos contratante de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem. Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. P. 197-214.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. & LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

EDMONDSON, A.; MOIGNEON, B.. Aprendizagem, confiança e mudança organizacional :Modelos contratante de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e Organização de Aprendizagem. Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. P. 197-214.

ELKJAER, B. Em Busca de uma Teoria de Aprendizagem Social In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. P. 263-288.

FERRÁN, J. E. M. **Noção de competência: Revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FREIRE, C. T. UM ESTUDO SOBRE OS SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO NO BRASIL. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L; C. (Org.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: Ipea, 2006. P. 107-131

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o Conceito de Competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196. 2001

\_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARAVAN, T. N.; MCCARTHY, A. Collective Learning Processes and Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 4, p. 451-471. 2008.

GHERARDI, S. NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion as situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-298. 1998.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 40-55, out/dez. 2008.

GRIMSHAW, D. ; MIOZZO, M. New Human Resource Management Practices in Knowledge-Intensive Business Services Firms: the case of outsourcing with staff transfer. **Human Relations**, v. 62, n. 10, p. 1521–1550. 2009.

HIROTA, E. H.; LANTELME, E. M.V. Desenvolvimento de Competências com Aprendizagem na Ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes de Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 56-69.

HIRSCHE, A. L. T.; MATTOS, P. L. C. L. de. A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: FEITOSA, M.G.G.; PEDERNEIRAS, M (Org). **Consultoria organizacional**. São Paulo : Atlas, 2010. P. 94-115.

JOSKO, J. M. B. **Gestão de Pessoas em Tecnologia da Informação: Uma visão perspectiva das abordagens**. Campinas: Unicamp, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Instituto de Computação Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

JUNIOR, A. de S. S.; SANTOS, C. I. dos; FEITOSA, M. G. G.; VIDAL, R. M. de C. e S. Consultoria: Um Estudo sobre o Papel do Consultor na Formação da Estratégia Organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 178-203, jan./abr. 2012.

JUNIOR, J. M. de A. **A aprendizagem Organizacional em Organizações de Comunicação Intensivas em Conhecimento: o caso da agência de comunicação Engenho Novo.** Salvador : UFBA, 2008. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

KÄRREMAN, D.; ALVESSON. M. Consultancy Firm Resisting Resistance: counter-resistance, consent and compliance. **Human Relations**, v. 62, p. 1115. 2009.

KOLB, D. A. Management and the Learning Process. **California Management Review**, v. 17, n. 3. p. 21-31, spring. 1976.

LANTELME, E. M. V. **Uma teoria para o desenvolvimento da competência dos gerentes da construção : em busca de “consiliência”.** Porto Alegre: UFRGS, 2004. 284 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LASKAWY, M. **The Danger of Permanence: theories of career among 28-34 year old College Educated Americans.** 2004. Trabalho apresentado no Annual Meeting of the American Sociological Association, São Francisco, 2004. Disponível em : [http://citation.allacademic.com//meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/1/0/9/4/3/pages109431/p109431-1.php](http://citation.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/9/4/3/pages109431/p109431-1.php) >. Acesso em: 7 mar. 2012.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation.** Cambridge: University of Cambridge Press,1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Os Novos Horizontes de Gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 56-69.

LOPES, A. L. S. V.; SILVA, J. R. G. Expectativas Profissionais no Discurso de Terceirizados em TI. **RAE-Eletrônica**, v. 8, n. 2, art. 7, jul./dez. 2009.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUE, F. Uma Abordagem Transversal e Global das Competências nas Organizações por Projetos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.;

RUAS, R. **Competências Coletivas no Limiar da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. P. 99-125

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n. 1, jan, p. 1-14. 1973.

MEZIROW, J. A Critical Theory of Adult Learning and Education. **Adult Education Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 3-24. 1981.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. P. 1-21.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia à dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: A multiplicação do talento humano**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MOTA, F. P. B. **Processo Eletrônico de Compras Públicas na Perspectiva da Dualidade da Tecnologia: um estudo comparado no contexto brasileiro e paraibano**. João Pessoa : UFPB, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT , C. C. A articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

ODERICH, C. Gestão de Competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. IN: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes de Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 88-114.

ORLIKOWSKI, W. J.; ROBEY, D. Information Technology and the Structuring of Organizations. **Information Systems Research**, v.2, n.2, p.143-169, jun. 1991.

ORLIKOWSKI, W. J. The Duality of Technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, vol. 3, n. 3, p. 398-427, aug. 1992.

ORLIKOWSKI, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. In: ACKERMAN, M. S.; HALVERSON, C. A.; ERICKSON, T.; KELLOGG, W. A. **Resources, Co-Evolution and Artifacts : theory in CSW**. London : Springer, 2008. P. 255-304.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência Coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas no Limiar da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. P. 45-78.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. Mestrado Modalidade Profissional: em busca de uma identidade. **RAE: Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 55-63. 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão por Competências : uma contribuição a estratégia das organizações.. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes de Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 34-54.

REVANS, R.W. "What is Action Learning?". **Journal of Management Development**, v. 1, n. 3, p. 64-75. 1982.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHÖN, D. A.; **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SOARES, E. **Cios no Brasil sofrem com a falta de talentos de TI**. Valor Online, São Paulo, jan. 2012. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/ti-corporativa/2012/05/25/cios-no-brasil-sofrem-com-a-falta-de-talentos-de-ti/17-01-2012>.

SOFTEX. Software e Serviços de TI: a indústria brasileira em perspectiva. **Observatório SOFTEX**, Campinas, v. 2. 2012.

TAKAHASHI, A.R.W; FISCHER, A.L. Debates Passados, Presentes e Futuros da Aprendizagem Organizacional – um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM : Revista de de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 818-835, set/out. 2009.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, jun. 2006.

TSANG, E. W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, New York, v.50, n. 1, p. 73-89. 1997.

VALADÃO, J. de A. D., SILVA, S. S. dos S. **Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia**. Trabalho apresentado no XXXV Encontro Anpad, Rio de Janeiro, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v. 45, n.4, p. 66-72, out/dez. 2005.

VILLARDI, B. Q. e LEITÃO, S. P. Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 53 a 70, mai/jun. 2000.

VILLARDI, B. Q. ; VERGARA, S.C. . Implicações da Aprendizagem Experiencial e da Reflexão Pública, para o Ensino de Pesquisa Qualitativa e a Formação de Mestres em Administração. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 794-814. 2011.

WATSON, T. J. The Emergent Manager and Processes of Management Pre- Learning. **Management Learning**, v. 32, n.2, p. 221-235. 2001.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out/dez, p. 44-53. 2004

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e Agindo Estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, out/dez. 2004.

ZARIFIAN, P. **O Modelo de Competência: trajetória, historia, desafios atuais e propostas**. São Paulo, Senac. 2003.