



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A LIDERANÇA DE EQUIPES HETEROGÊNEAS

UMA INVESTIGAÇÃO NA MICROSOFT PORTUGAL

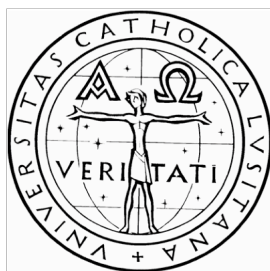
Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação - Comunicação e Liderança

por

Joanna Figueiredo Paraizo Garcia

Faculdade de Ciências Humanas

Fevereiro de 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A LIDERANÇA DE EQUIPES HETEROGÊNEAS
UMA INVESTIGAÇÃO NA MICROSOFT PORTUGAL

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação - Comunicação e Liderança

Por Joanna Figueiredo Paraizo Garcia

Sob a orientação do Professor Doutor Fernando Albano Maia de Magalhães Ilharco

Faculdade de Ciências Humanas

Fevereiro de 2012

Resumo:

O presente relatório apresenta uma análise sobre dois temas que fazem parte do universo empresarial - a liderança, estudada na realidade organizacional da Microsoft Portugal, e as diferentes estratégias de comunicação utilizadas pelo líder para trabalhar com uma equipe heterogênea, formada por pessoas com objetivos individuais e grupais diversos.

A Microsoft Corporation é uma multinacional norte-americana fundada por Bill Gates e Paul Allen em 1975 e atua no setor de tecnologias da informação e comunicação. Sua sucursal portuguesa surgiu em 1990 e, desde então, se dedicou a desenvolver atividades destinadas à promover a indústria de software, além de dar a conhecer e gerar maior utilização dos produtos de software. Em Portugal, foi eleita a melhor empresa para se trabalhar no país vários anos, e conhecida pela cultura empresarial orientada para resultados e objetivos.

Este relatório foi produzido em função da experiência adquirida como *Junior Product Marketing Development Tools* no estágio realizado no *Developer & Platform Evangelism* (DPE) na Microsoft Portugal. O DPE segue uma estrutura organizacional formada por cinco *managers*, cada um focado em um ou mais produtos (com a ajuda de seus estagiários), sob a supervisão de um líder - o *DPE Lead*. O estágio consistiu, sobretudo, no desenvolvimento de ações de marketing voltadas para um tipo específico de público-alvo que será caracterizado posteriormente.

O estudo pretende analisar o caso de uma liderança versátil necessária para um departamento composto por pessoas que cuidam de produtos diferentes, mas compartilham um mesmo objetivo comum. Além disso, a pesquisa visa classificar o estilo de liderança do líder do DPE, bem como seus desafios, habilidades e modo de gestão de uma equipe de alta performance.

Palavras-chave: Microsoft Portugal – DPE - Estágio Profissional – Liderança

Nota: este relatório de estágio está redigido em português do Brasil com adaptações para português de Portugal em alguns casos que nos sentimos mais seguros.

ABSTRACT

This work pretends to present an analysis on two subjects that are part of the business world – leadership, applied to the organizational structure of Microsoft Portugal, and the strategic differences in communications used by the leader while working with a heterogeneous team, formed by people that have, not only group objectives, but also individual ones.

The Microsoft Corporation is a North-American multinational founded by Bill Gates and Paul Allen in 1975 directed at the technology sector. Its Portuguese branch appeared in 1990 and since then it has been devoted to developing activities destined to promote the national software industry, in addition to increasing the general knowledge and proliferation of software products. Nowadays, in Portugal, it's remembered by having been elected several times as “The Best Place to Work”, and also due to its business culture oriented to results and objectives.

This work comes as a result of the experience acquired as a Junior Product Marketing Development Tools in the internship done at Microsoft's Portugal DPE (Developer & Platform Evangelism). DPE follows an organizational structure formed by five managers, each one with a focus in one or more products (with the help of their interns), under the supervision of a leader – the DPE Lead. The internship was mainly about developing Marketing events targeting a specific group of people, which will be depicted later on.

The study pretends to analyse the versatile leadership case needed for a department build by people with different products under their responsibility, but with a common goal. Besides, the research intends to classify the DPE's leadership style, as well as its challenges, abilities and the managing style of a high performance team.

Keywords: Microsoft Portugal – DPE – Professional Internship – Leadership

Note: this work is written in Brazil's portuguese with some adaptation to Portugal's portuguese in a few cases whenever we felt comfortable.

Dedicatória

Dedico o presente relatório à minha família de sangue e também de coração. À minha super mãe e melhor amiga Vanessa Figueiredo pela educação dada, ao meu pai, *in memoriam*, Luiz Cláudio Paraizo Garcia pelo dom das palavras, aos avós maternos Maria de Lourdes Coelho de Figueiredo e Wilson Augusto de Figueiredo pela coragem de viver. Aos irmãos Lucas Paraizo e Evandro Quinaud pelo exemplo de sucesso profissional. Aos tios Rodrigo e Pedro Figueiredo pelas risadas e eternos incentivos. Ao “paidrastró” Hamilton Protasio pela generosidade e voto de confiança. À Sandra & Eugênia Moreyra pelo apoio incondicional. Aos primos Roberto, Ricardo, Camila, Bruna, Cecília e Chica, e irmãs Lila e Bruna por sempre estarem do meu lado e, especialmente à Fernanda sempre me animando. À Andrea e Mauro que me incentivaram a ser uma mestre. À minha pequena sobrinha Juliana que me faz querer ser alguém na vida.

À família que escolhi – os bons e velhos amigos Carolina Braga, Flávia Hasselmann, Joana Luz, Rafael Caldas, Bruna Pontes, Vivian Vasconcellos, Eduardo Albuquerque, Eliseu Caetano, Luiz Felipe Grossi, Victor Borges e Felipe Machado – sem vocês eu não seria ninguém. À família muito unida e também muito ouriçada portuguesa Flávia Ribas, Camila Paraizo, Eduardo Doring, Daniele Carvalho, Igor Andrade, Carolina Domingues, Ludmila Maia, Thereza e João Carvalho, Rui Baptista, Pedro Cabrita, Miguel Pereira e Tiago Paixão - um agradecimento simplesmente por existirem.

Dedico, acima de tudo, o presente trabalho ao amigo, fiel companheiro e namorado Rômulo Marzullo como forma de gratidão pela motivação diária e por me fazer sentir vencedora.

Sem vocês, certamente, eu seria menos eu...

Agradecimentos

Nós rezamos para que o tempo passe rápido com tantas preocupações do dia a dia, trabalhamos finais de semana, feriado, esquecemos de viver a vida lá fora, contamos horas, minutos e segundos para chegar o fim de mais um dia de expediente e agora que isso tudo acabou, eu fico saudosa, nostálgica... Caio na asneira de fazer uma retrospectiva mental e ficar pensando no que passou e como foram bons e prósperos tempos. Melhor do que isso – com a sensação de missão cumprida! A Microsoft Portugal representou um divisor de águas na minha vida. Sair de lá significou deixar amigos que me inspiraram e profissionais que foram meus mentores. Dentro da Microsoft, muitas pessoas, mesmo sem saber, moldaram a minha vida profissional – e porque não dizer - também pessoal? Sem medo de ir embora e feliz de olhar para trás e ver como crescemos juntos, como um time, só tenho a agradecer pela oportunidade maravilhosa que tive.

Um agradecimento mais do que especial ao meu departamento composto por uma grande quantidade de homens (98%) - DPE! Que suas cabeças *geek* continuem a mil por hora fazendo tudo o que nós como consumidores queremos!

Em especial um grande agradecimento à Tiago Andrade e Silva por ter sido meu mentor e acreditado no meu potencial. À José Fernandes por ser o líder dessa grande família mantendo o humor diário. E à Henrique Carreiro um agradecimento pelas excessivas preocupações de pai...

À todos que estiveram juntos desde o começo – Eduardo Serrano, Axel Ferreira, Vando Pereira, Diogo Nunes, Vasco Guerreiro e Nidia Mahomed. Às amigas de Tiago Barbosa, Simão Martins e Bárbara Bação.

Os últimos, porém não menos especiais – os melhores presentes Microsoftianos e amigas para uma vida toda: Constança Trewinnard, Julia Queiroz, Elisa Canário, Paula Silva, e, novamente Nidia Mahomed. Cada dia ao lado de vocês foi mais fácil e mais alegre. Simples assim!

Agradeço também ao meu herói fora da vida Microsoft, Professor Doutor Fernando Ilharco, que me orientou, sempre de bom humor e me fez crer que tudo era possível.

Sumário

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – Microsoft	5
1.1 – Microsoft.....	5
1.1.1 – Microsoft Portugal.....	5
1.1.2 – Microsoft no mundo.....	8
1.2 – Estrutura organizacional.....	10
1.3 – Cultura organizacional.....	10
1.4 – Missão, visão e valores Microsoft e sua reputação.....	16
CAPÍTULO 2 – Caracterização e descrição do estágio na Microsoft Portugal	21
2.1 – Expectativas.....	21
2.2 – Fatores intervenientes na escolha do estágio.....	22
2.3 – Descrição geral das funções.....	23
2.4 – Apresentação da empresa com enfoque no departamento do estágio.....	24
2.5 – Descrição contextualizada das atividades realizadas.....	28
2.6 – Caracterização do produto e da audiência.....	32
2.7 – Identificação das dificuldades e vantagens durante o estágio.....	33
2.8 – Reflexão analítica e crítica do trabalho desenvolvido.....	33
CAPÍTULO 3 – Teorização sobre a Liderança	35
3.1 – Introdução e conceitos.....	35
3.1.1 – Liderança nas organizações.....	37
3.1.2 – O líder nas organizações.....	41
3.2 – Gestão e liderança.....	43
3.3 – A Cultura Organizacional.....	47
3.3.1 – Organização.....	48
3.3.2 – Indivíduo.....	50
3.3.3 – Responsabilidade Social e Clima Organizacional.....	50

3.4 – Comunicação.....	50
3.4.1 – Comunicação Interna.....	52
3.5 – Motivação.....	54
CAPÍTULO 4 – Gestão de equipe de alta performance.....	61
4.1 – Equipes.....	61
4.2 – Equipes de Alta Performance.....	67
4.2.1 – <i>Coaching</i> de equipes.....	68
4.2.2 – Comunicação de equipes.....	69
4.2.3 – Como formar equipes de alto desempenho.....	70
4.4.4 – Perfil dos integrantes da equipe.....	73
CAPÍTULO 5 – Discussão Exploratória: Entrevista à Henrique Carreiro e Miguel Vicente.....	73
5.1 – DPE.....	73
5.2 – Equipe de Alta Performance no DPE.....	76
5.3 – Liderança no DPE.....	77
CAPÍTULO 6 – Discussão Exploratória: Entrevista à José Fernandes.....	80
6.1 – DPE.....	80
6.2 – Equipe de Alta Performance no DPE.....	82
6.3 – Liderança no DPE.....	84
CAPÍTULO 7 – Análise e Reflexão Final.....	85
Considerações finais.....	101
Referências Bibliográficas.....	103
Anexos.....	108
Anexo 1.....	108
Anexo 2.....	112
Anexo 3.....	116
Anexo 4.....	121

Índice de figuras

Figura 1 – Estrutura hierárquica Microsoft a nível mundial.....	10
Figura 2 – Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	58
Figura 3 – Teoria dos dois fatores (Herzberg).....	60

INTRODUÇÃO

Pretende-se com este trabalho verificar as diversas formas de comunicação e motivação utilizadas por um líder para gerir uma equipe heterogênea. Para isso, primeiramente será feito um levantamento e uma análise dos principais mecanismos comportamentais e de atitude utilizados pelo líder dentro de um dos departamentos da Microsoft Portugal, o DPE.

O DPE tem como principal objetivo criar e divulgar as diferentes plataformas de desenvolvimento criadas pela Microsoft e, por isso, cuida de uma variedade de produtos/serviços. Estas plataformas são exclusivas para a utilização dos seus trabalhos e para eles próprios também desenvolverem aplicações. O seu público-alvo pode ser considerado heterogêneo, mas estava, sobretudo, centrado em *developers*, programadores e *testers*, além de estudantes de engenharia embora variasse em função do produto em questão.

O tema de estudo do presente relatório vai de encontro à discussão da gestão da equipe de alta performance do ponto de vista da liderança. Qual a postura adotada pelo líder do DPE para coordenar cada *manager* tendo em consideração a variação do *target*? Os principais temas de suporte nesta investigação serão a liderança corporativa e a gestão de equipas. Pretendemos abordar o estilo de liderança exigido para uma posição estratégica como essa e qual o perfil mais benéfico e adequado, tendo em conta os seus desafios e limitações diante de uma equipe autônoma, mas também coesa. A própria estrutura do DPE - representada por um líder e cinco liderados (além dos seis estagiários), justifica a necessidade de discussão da temática da liderança. Já o estudo do trabalho em equipe é considerado relevante, pois um líder precisa dos seus liderados para, enquanto grupo, obter alta performance.

Enquadramento

O presente relatório constitui-se de um relato da experiência que decorreu no estágio, bem como, a necessária pesquisa bibliográfica pertinente para a discussão das questões propostas. O tema vem de encontro à realização de um estágio inserido no DPE, no período entre Outubro de 2010 e Junho de 2011, com duração de nove meses. A empresa em abordagem é a Microsoft Portugal, situada em Oeiras, no TagusPark, Lisboa.

Na função de *Junior Product Marketing Development Tools* competia a mim sobretudo criar o *awareness* (termo utilizado no meio corporativo que designa “dar a conhecer”, ou seja, gerar o “apetite” do consumidor para querer comprar o produto) das principais ferramentas de desenvolvimento.

A Microsoft Portugal adota um modelo operacional que hoje tem cerca de 4500 parceiros, que desenvolvem suas próprias soluções, prestam serviços ou apenas revendem produtos ao mercado. Isso significa que atualmente a empresa opera em 7 unidades de negócio que são também áreas de atuação:

1. Servidores e Ferramentas de Desenvolvimento – *Windows Server & Visual Studio Tools*;
2. Soluções de Negócio – *Dynamics NAV* e *Microsoft CRM*;
3. Sistema Operativo Cliente - *Windows*;
4. Soluções de Produtividade e Colaboração – *Office System*;
5. Soluções de Mobilidade – *Windows Mobile*;
6. Soluções de Entretenimento e *Hardware* – *Xbox*;
7. Serviços *Online* Conteúdos *Media* – *Windows Live* e *MSN*.

Assim, fica claro que as unidades operacionais acima citadas tocam todos os segmentos comerciais onde a Microsoft Portugal atua, englobando pequenas e médias empresas e canal de parceiros; grandes empresas e parceiros empresariais; o setor público e fabricantes de equipamentos (*Original Equipment Manufacturers* – OEM).

Na subsidiária portuguesa todas estas unidades operacionais contam com cerca de 80 colaboradores, dedicados ao suporte técnico (presencial e telefónico) da rede de clientes e parceiros Microsoft e também dando consultoria tecnológica aos maiores clientes.

A unidade de negócio em que eu estava alocada era a de “servidores e ferramentas de desenvolvimento” e devia reportar ao *manager*, Tiago Andrade e Silva – *Developer Evangelist*, passando pelo *manager* geral, José Fernandes – *DPE Lead*.

Este relatório pretende-se focalizar nas seguintes questões da realidade corporativa: de que modo um líder deve coordenar um departamento heterogêneo composto por

diferentes produtos e *targets*? Qual deverá ser a forma mais eficaz de interagir com seus liderados? Como coordenar/gerir uma equipe com diferentes objetivos individuais, tendo em conta os objetivos gerais, sem perder a coesão?

Metodologia

A estrutura metodológica da pesquisa está assente na teoria e reflexão, apoiada no estágio realizado na Microsoft Portugal. Para tanto, contou com o levantamento de uma literatura especializada, tendo em conta a contribuição de autores de renome sobre os temas em questão. As informações foram encontradas em livros, páginas na internet e artigos, sempre com o objetivo de reunir os principais teóricos relevantes para fundamentar o desenvolvimento da análise crítica. Posteriormente foram realizadas entrevistas com alguns dos colaboradores do DPE (*managers*) consideradas pertinentes para a discussão dos temas levantados da liderança e da gestão do trabalho em equipe. Por fim, foi feita uma análise referente a essas entrevistas com base na parte teórica supracitada.

Este estudo é composto por informações coletadas através da observação realizada durante o estágio na Microsoft Portugal e diante de uma reflexão teórica. O relatório segue a divisão em seis capítulos.

O capítulo I pretende realizar uma abordagem aprofundada da empresa em questão, com suas características, valores, missão, além da contextualização da Microsoft no mundo e em Portugal. Além disso, destacamos a estrutura e cultura organizacionais da Microsoft, fazendo um enquadramento superficial do estágio.

No capítulo II é colocada de forma mais profunda o estágio em si com foco no departamento que trabalhei, o DPE. Foram identificadas quais eram as atividades e funções de minha responsabilidade, as expectativas e objetivos iniciais, além de exposta uma análise referente ao desenvolvimento pessoal e profissional a partir da experiência vivenciada (que posteriormente será aprofundada no capítulo de análise de dados).

O capítulo III corresponde à primeira parte teórica do relatório com foco na liderança empresarial nos dias de hoje, com destaque para os diferentes perfis e características.

Também serão levados em consideração alguns sub-temas de áreas afins, tais como a cultura organizacional, a comunicação interna e a motivação.

O capítulo IV pretende aprofundar a análise da importância da gestão do trabalho em equipe dentro de um departamento que seja formado por um grupo heterogêneo. Nele são discutidas as características essenciais para formar uma equipe de alta performance e como se dá esse processo.

Já os capítulos V e VI serão contemplados com entrevistas de alguns dos *managers* do DPE da Microsoft Portugal para entender melhor a visão deles a respeito das questões levantadas e do que pensam sobre o líder. Para podermos realizar uma análise mais aprofundada das questões levantadas, também entrevistaremos o DPE *Lead*.

No capítulo VII será feita uma reflexão tendo em conta a experiência vivida no estágio, a teoria apresentada e as entrevistas com colegas, explicitando uma análise crítica. Por fim, concluiremos brevemente, pontuando os objetivos do relatório e o percurso percorrido.

Capítulo 1 – Microsoft

1.1 - Microsoft

1.1.1 – Microsoft Portugal

A Microsoft Portugal hoje tem mais de 300 funcionários no quadro e 4500 empresas parceiras. Entretanto, a estrutura da empresa mudou desde sua criação em 1990. Naquela altura era formada por apenas duas pessoas – Rodrigo Costa e sua secretária. Onze anos depois ao se mudar para Redmond para dirigir a área *Original Equipment Manufacturer* (OEM) e tratar diretamente com os fabricantes, João Paulo Girbal assumiu a direção geral da subsidiária portuguesa.

Atualmente a Microsoft Portugal é destacada nacionalmente pela sua área de Responsabilidade Social e ambiente, além das condições de trabalho voltadas para o bem estar dos seus colaboradores. Têm boas colocações no *ranking* de melhor empresa para se trabalhar e se distingue das demais devido à algumas políticas empresariais explicadas ainda neste capítulo.

A Microsoft é uma empresa que trabalha em diversas áreas, que se encaixam numa estratégia global dentro do setor de tecnologia e informática. Recentemente, a grande aposta da Microsoft está na área da “*Cloud*”, ou seja, ao invés de “vender software” do modo tradicional, que se instala no nosso computador, a *Cloud* tem a ver com a venda de serviços que são disponibilizados *online*. Há empresas que disponibilizam apenas o modelo “*Cloud*” – como é o caso da Google. O diferencial é que a Microsoft acredita que existe um caminho a percorrer até chegar a este modelo (por exemplo, é difícil assegurar que estamos sempre ligados à Internet) e, então, defende uma estratégia designada por *Software + Serviços* (S+S), em que tem uma parte do software instalado num computador, e que é enriquecido por vários serviços *online*. Simultaneamente, a Microsoft também está apostando na oferta “pura” de *Cloud*, através de produtos como o *Office 365* ou o *Windows Azure*.

Para entender mais a fundo no que diz respeito aos *softwares* e plataformas em geral é preciso, primeiramente, deixar claro como funcionam e quais as diferenças entre ambos. Habitualmente, quando pensamos em *software* pensamos em “programas” – programas instalados no computador, no nosso telefone, ou *websites*. O importante é saber que há um conceito base para isto: a plataforma, ou seja, a base onde esse *software* é instalado,

e as facilidades que são dadas aos programadores para desenvolverem *software* em cima dessa plataforma. Um exemplo claro de plataforma é o *Windows*: a maior força dele está na facilidade em desenvolver um programa ou uma aplicação para o *Windows*. Quanto mais *software* existir para uma determinada plataforma, mais pessoas irão utilizá-la. Se aplicarmos o raciocínio à compra do *Windows* entendemos que permite diversos programas e a noção de que “qualquer coisa” pode ser instalada. No caso da *Cloud*, e da *Web* no geral, tem muito a ver com as tecnologias que são utilizadas para desenvolver os *websites*, ou os serviços na *Cloud* - esta é a “guerra” de plataforma hoje em dia.

Desde a sua inauguração em 1990, a subsidiária portuguesa teve como foco desenvolver atividades destinadas a promover a indústria de *software* nacional, além de maior utilização e conhecimento dos produtos de *software*. Alguns investimentos no território nacional podem ser destacados como mais relevantes para entender a cultura Microsoft:

- **2003** – Abertura de um Centro Europeu de Suporte Técnico Telefônico (hoje é composto por 80 profissionais que falam mais de 5 línguas e dão suporte à Europa, África e Oriente Médio).
- **2005** – Inauguração do Centro de Investigação e Desenvolvimento que atua na área do reconhecimento da fala e interação entre pessoa e computador. O MLDC (Centro Microsoft para Desenvolvimento da Linguagem) foi considerado o primeiro centro fora dos Estados Unidos que pretende expandir a cobertura da linguagem em diferentes produtos Microsoft pela Europa e América Latina através do tratamento computacional da língua portuguesa.
- **2008**: A Microsoft anunciou sua primeira aquisição em Portugal, a Mobicomp, empresa pioneira no desenvolvimento de tecnologias relacionadas com a criação de cópias de segurança e restauração de dados e disponibilização de conteúdos sociais em *websites*, via dispositivos móveis.

A Microsoft Portugal adota conceitos próprios, por exemplo, não se fala de produtos ou áreas de negócio, mas das soluções em que os produtos se englobam, como explicamos a seguir:

- Client: refere-se aos sistemas operativos “cliente”, ou seja, o *Windows 7*, *Windows Vista*, *Windows XP*, etc.
- Server: refere-se a toda a gama de sistemas operativos servidores - *Windows Server 2008 R2*, *Small Business Server (SBS)*, etc.
- Unified Communications/Comunicações Unificadas (UC): *Exchange Server* + *Lync Server*. Resumidamente, tudo o que tenha a ver com comunicação entre pessoas, seja por *e-mail*, voz, etc.
- Management: família de produtos *System Center*, que servem para gerir a infraestrutura de produtos Microsoft instalados numa empresa.
- Security: família de produtos *Forefront*, responsáveis pela segurança de sistemas.
- Business Intelligence: envolve os processos de negócio com o mesmo nome, e os produtos que o permitem – *SQL Server*, *Sharepoint Server*.
- Developer: tudo o que sejam produtos que permitem desenvolver *software*, sejam programas para vender a terceiros (como, por exemplo, programas de faturação), *sites web*, aplicações para telemóvel, etc. Produtos - *Visual Studio*, *Silverlight*, *Windows Azure*, etc.

A Microsoft tem alguns produtos mais conhecidos do que outros, como os sistemas operacionais *Microsoft Windows* (na versão *Windows 7*, *Server 2008*, *Vista*, *Server 2003*, *XP*, *Windows Mobile e Phone 7*) e programas de escritório, como o *Office* (que contém *Word*, *Excel*, *Outlook*, *PowerPoint*, *InfoPath*, *Project*, *OneNote*, *Visio*, *Access*, *Publisher*). Há também o *Messenger (MSN)*, Jogos para computador e *Xbox*, além de oferecer uma gama de dispositivos móveis e *software*, soluções empresariais, servidores, ferramentas de desenvolvimento, *hardware*, etc.

É relevante fazer uma consideração a respeito das vendas Microsoft em Portugal. Salvo raras exceções, a Microsoft não vende nada diretamente ao cliente – utiliza o seu canal de parceiros. Em termos de marketing e atividades, a Microsoft atua nas duas audiências, embora com uma diferenciação entre atividades para parceiros e para clientes. Um parceiro da Microsoft é essencialmente qualquer empresa que revenda os produtos, serviços ou soluções, ou alguém que desenvolva soluções sobre as plataformas (por exemplo, empresas de desenvolvimento de *software*).

Além dos parceiros, outros agentes também são essenciais para se entender o funcionamento da empresa em questão. Há uma estrutura de comercialização e suporte Microsoft, ou seja, uma rede que envolve distribuidores, revendedores e *Certified Solution Providers*:

- Distribuidores: empresas que fornecem produtos Microsoft aos revendedores. Existem distribuidores que trabalham com fabricantes de equipamento na comercialização *software* para pré-instalar nos equipamentos (OEM).
- Revendedores: Todas as empresas que comercializam material informático.
- *Certified Solution Providers: Microsoft Certified Partners* - empresas independentes que se associam à Microsoft e utilizam seus produtos como base para a prestação de serviços de valor acrescentado através de: desenvolvimento de *software* com ferramentas e linguagens Microsoft; formação e suporte em aplicações, plataformas, linguagens e produtos servidores; concepção, instalação e implementação, administração e suporte de sistema de informação que utiliza e integra produtos Microsoft; e suporte personalizado e serviços que abrangem o ciclo de planeamento, implementação e manutenção do seu ambiente heterogêneo.

1.1.2 – Microsoft no mundo

Antes de entrarmos a fundo no caso da Microsoft Portugal, após termos um primeiro contato será necessário caracterizar a empresa, com origem norte-americana, através de um breve histórico. Descreveremos seus produtos e serviços a nível mundial, além de inseri-la no setor a que pertence.

Fundada em 1975 por William Gates III e Paul G. Allen, a Microsoft sempre teve seu objetivo principal visível – a criação de *software* para computadores pessoais e outros dispositivos com possibilidades de processamento. Desde então, a empresa tem buscado desenvolver, fabricar, licenciar, prestar assistência e prestar consultoria de natureza tecnológica a uma variada gama de produtos de software para diversos dispositivos informáticos – todos caracterizando o *corebusiness* da *Microsoft Corporation*.

Inserida na indústria das Tecnologias da Informação, de uma forma geral, o que a Microsoft faz é licenciar programas de *software* de consumo, comercializar dispositivos

para a introdução de dados e comandos para PC – *personal computer* ou “computador pessoal”- (*mouses*, teclado, além de *joystick*). Além disso, pesquisa e desenvolve tecnologias avançadas para produtos de *software* futuros; fornece formação e certificação de integradores de sistemas e comercializa consoles com o sistema videogames *Xbox* ligado à área de entretenimento e dispositivos. Cada vez mais a Microsoft vem investindo na área de soluções de negócio (*Microsoft Business Solutions*) que comercializa soluções *Dynamics* nas áreas de *Enterprise Resource Planning* e *CRM (Customer Relationship Management)*.

Os produtos Microsoft compartilham algumas características gerais, como é o caso de estarem disponíveis em dezenas de idiomas, serem comercializados em cerca de 80 países e estarem acessíveis para computadores pessoais (*PC*).

O *software* inclui sistemas operativos para: dispositivos “inteligentes” (*Windows Mobile*), computadores pessoais (*Windows 7*) e servidores (*Windows Server*), aplicações de servidor para ambientes cliente/servidor (*Biztalk*, *SQL Server*, etc), aplicações de produtividade para info-trabalhadores (*Office System*), ferramentas de desenvolvimento de *software* (*Visual Studio*, *Silverlight*, etc). Também possui para dispositivos de entretenimento (*Xbox*, *Zune*) e jogos para computador e *console*, iniciativa na área *online* (rede *MSN* de produtos e serviços internet e *Windows Live* – conjunto de serviços complementares da plataforma de *software*, tais como *Windows Live Hotmail*, *Windows Live Messenger*, *Windows Live Spaces*, *Windows Live Local* ou motor de pesquisa *BING*) e núcleo da estratégia de serviços *web* da empresa e comércio eletrônico (tecnologia *.Net*).

Com a visão inicial de “um computador em cada mesa e em cada casa” a Microsoft gerou um desenvolvimento de programas de *software* que rapidamente foram convertidos em ferramentas básicas.

A evolução das tecnologias da informação conduziu a Microsoft ao conceito de tecnologia.*Net* (tecnologias para ligar informação, indivíduos, sistemas e dispositivos para consumidores, empresas e programadores). Tal tecnologia permite uma experiência mais simples, personalizada e produtiva, já que oferece uma vasta gama de dispositivos inteligentes e *websites* com tecnologias e serviços de *software* avançados. Para os programadores, por exemplo, a tecnologia.*Net* possibilita a criação de programas que

transcendem as fronteiras entre dispositivos e conseguem gerir toda a conectividade na internet.

1.2 – Estrutura organizacional

Abaixo segue a estrutura hierárquica interna adotada pela Microsoft Portugal, compreendida entre Steve Ballmer, atual *CEO (Chief Executive Officer)*, e meu *manager* direto, Tiago Andrade e Silva, ocupando a função de *Developer Evangelist*:

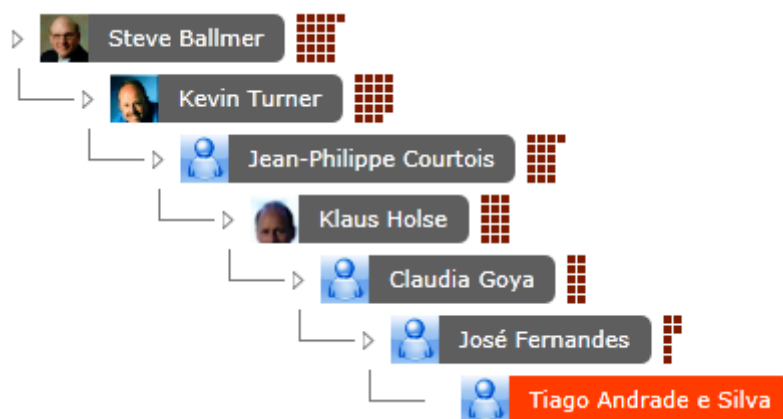


Figura 1 - Estrutura hierárquica Microsoft a nível mundial

1.3 – Cultura organizacional

Para entender a cultura da Microsoft Portugal iremos responder à questão: como a equipe de gestão, especialmente a administração, partilha a informação com os seus colaboradores, de forma a promover uma cultura de transparência?

Dentro da Microsoft Portugal é prezada uma comunicação transparente, ou seja, falar significa informar e comunicar com as pessoas buscando as envolver, motivar e responsabilizar. A partilha de estratégia também é outro fator utilizado pela dinâmica da Microsoft enquanto corporação e subsidiária. Isso significa que a estratégia é colocada diante dos colaboradores numa base regular, de forma transparente, aberta e com espaço para questionar a liderança.

A Microsoft Portugal tem gestores que partilham suas decisões através de eventos e iniciativas contando com a participação de determinados cargos. Os objetivos estratégicos (*commitments*) da Microsoft Portugal enquanto empresa são equacionados e distribuídos de acordo com as diversas áreas e setores de negócio até ao nível do colaborador individual no início do ciclo de avaliação de desempenho. Estes

commitments são conhecidos até ao nível do *CEO* da empresa, o que comprova que cada colaborador pode – dentro da sua área de negócio – analisar os compromissos assumidos pelo seu *manager*, diretor, diretor-geral, de tal forma que poderá subir cada nível hierárquico até o Steve Ballmer, atual *CEO*, desde 1980.

Na Microsoft Portugal é levado em consideração o compromisso; estimular o espírito de entreajuda, partilha e conhecimento mútuo entre os colaboradores. Para isso, são colocados em prática programas e iniciativas de carácter filantrópico, ambiental ou de Responsabilidade Social corporativa, como voluntariado, apoio às organizações não governamentais e encontro de parceiros sociais. Isso significa que a subsidiária da Microsoft em Portugal tem alta performance quando se trata em gerir pessoas.

E não só através da comunicação que a Microsoft Portugal inspira seus colaboradores. Outras áreas de atuação estimulam e os motivam, tais como:

- **Formação:** desenvolve-se o conhecimento completo nos produtos, prepara-se o serviço de suporte interno dos grandes clientes, formam-se os revendedores de informática e os *Microsoft Certified Solution Providers* para prestação de melhores serviços.
- **Certificação de profissionais (*Microsoft Certified Professional*):** qualifica profissionais especializados na implementação e suporte de soluções com produtos Microsoft através de exames de qualificação.
- **Apoio ao desenvolvimento de aplicações:** foi montada uma estrutura operacional dirigida essencialmente para estimular e apoiar o aparecimento e desenvolvimento de empresas de *software*, que estejam dispostas a apostar nas plataformas e produtos da família *Microsoft Windows* para a criação de soluções direcionadas para os diferentes mercados, tanto a nível vertical como horizontal.
- **Serviços de consultoria (*Microsoft Consulting Services*):** constituem uma organização de consultoria a nível mundial. Cada serviço proporciona um plano de trabalho consistente sobre a melhor forma de executar determinada tarefa.

Na atualidade o tema da responsabilidade social dentro das empresas analisado sob o ponto de vista do indivíduo no mundo corporativo é cada vez mais discutido. Os temas

mais debatidos se referem à importância da qualidade de vida no trabalho e a gestão de recursos humanos. Em um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, são visíveis os investimentos das empresas em recursos tecnológicos, infraestrutura e a busca pelos diferenciais. Diante desta nova realidade, os funcionários são olhados como pessoas com valores, atividades, necessidades e expectativas e o bem estar deles deve ser revertido em produtividade. Ou seja, para atingir o sucesso de uma empresa é preciso gerir os recursos humanos considerando os indivíduos como pessoas diferentes com motivações diferentes. Posteriormente serão expostas as teorias motivacionais relevantes para a discussão mais alargada do assunto.

Dois aspectos vem alterando uma série de acontecimentos e planejamentos no universo corporativo. Se por um lado a globalização mundial exige cada vez mais dos profissionais, que para se manter com emprego são quase obrigados a desenvolver mais aptidões (línguas, cursos de formação, intercâmbio, especialização, experiência na área); por outro, a crise mundial recente alterou as estruturas corporativas provocando mudanças de larga escala. Ambos os fatores provocaram mudanças sobretudo na relação entre “empregador” e “empregados”. Com custo reduzido para entrar na disputa com a concorrência e a exigência por profissionais mais capacitados, foi preciso mudar o olhar dentro das empresas e readaptar o que já se tinha em busca do sucesso. Os funcionários passaram a ser vistos como ativos chave para o crescimento da empresa e valorizar eles se tornou algo quase que obrigatório. Assim, algumas empresas (como foi o caso da Microsoft Portugal) deram maior importância às pessoas que já trabalham lá e tem um elo para além do profissional.

A Microsoft Portugal criou novos modelos de gestão com líderes dotados de novas características, focados sobretudo na conciliação entre a vida familiar e profissional. É preciso considerar novas tendências, como a adoção de práticas *open mind*, *open mouth*, e *open door*, estimulando uma relação transparente e de “mão dupla” entre líder e liderados, de modo que possa sempre ter abertura para falar o que pensa sem julgamentos ou preconceitos (por isso a analogia com “cabeça aberta”, “boca aberta” e “porta aberta” citadas anteriormente).

O ambiente de trabalho na Microsoft Portugal tem algumas características chave que comprovam o investimento dela nos colaboradores. São elas: informalidade, local espaçoso e colorido, não tem gabinetes, gestão de “portas abertas”, copas com frutas,

máquina de café e café da manhã, a fazem ser uma empresa atrativa e lutadora com alto índice de qualidade e performance. Além disso, os colaboradores são autônomos e responsáveis e é adotada a política *Desksharing* em *open-space* em que cada colaborador recebe um *laptop*, facilitando a interação com *managers* em um ambiente flexível e descontraído, sem postos de trabalho fixos e um telefone celular e não fixo (gerando uma rede de comunicação contínua).

A sociedade organizacional é composta pelo indivíduo e pela empresa e é essencial levar em conta os objetivos, motivos e propósitos de ambos os lados. O desafio é conciliar os dois tipos de interesse – o do indivíduo e da organização, sempre em busca de uma relação harmoniosa entre eles.

O artigo “Qualidade de vida nas empresas¹”, escrito por José Menano Seruya destaca aspectos chave da relação gestor-geridos e ainda comprova uma tendência empresarial - as pessoas buscam qualidade de vida dentro do lugar que trabalham, mais do que salários e regalias. Isso suscita algumas outras questões, como, por exemplo: “as motivações dos funcionários ao trabalhar sempre foram claras de que não se restringem aos ganhos monetários. Porque os gestores sempre tiveram dificuldade em entender isso?” e automaticamente surge outra pergunta “se isso foi sempre tão claro, porque as empresas preterem o investimento da qualidade de vida dos seus colaboradores?”. O fato é que os funcionários sempre prezaram por uma relação clara com seus superiores, mas nem sempre foram ouvidos.

Foi preciso mudar o cenário mundial para que os gestores conseguissem perceber que não adianta olhar para os lados, quando a resposta está na sua frente: investir nas pessoas é necessário. A frase “quem gere pessoas, tem responsabilidades incontornáveis na sua qualidade de vida” traduz um novo modelo de gestão que precisa compreender os colaboradores a partir dos seus posicionamentos individuais, empenhar-se na sua formação, desempenho, avaliação, gerir prioridades e tempo, contribuindo ainda para a sua eficiência e produtividade. Isso tudo para criar condições que estimulem uma vida pessoal/familiar de qualidade. A conclusão de Seruya não podia ser diferente: gerir pessoas é complexo e merece atenção especial.

¹ Artigo publicado no Diário Económico no dia 15 de Janeiro de 2007 e acessado no dia 09/10/2011: http://economico.sapo.pt/noticias/qualidade-de-vida-nas-empresas_25199.html

A Microsoft Portugal considera a comunicação um fator preponderante entre seus colaboradores e para com o mundo. Ela também se preocupa com questões como: “Quais são os canais disponíveis para que os colaboradores comuniquem com seus superiores?” e “Quais meios são utilizados pelos colaboradores de forma a sugerir ou envolver-se na tomada de decisões?”. Sendo assim, a empresa aposta em processos que facilitem a partilha de informação através de alguns programas existentes, tais como:

- MS Poll: questionário de satisfação interna que gera indicadores de satisfação de colaboradores associado à tópicos de liderança e gestão. Além de medir a “saúde” da organização, considera aspectos culturais e a liderança adotada, garantindo resultados que mensurem a satisfação com opções estratégicas.
- Manager feedback: o colaborador vai avaliar o desempenho do seu responsável em pontos como liderança, desenvolvimento, valores, conduta.
- Open space: quebram-se barreiras relacionadas ao espaço físico. Também é utilizado o *Desk sharing* demonstrando, assim, a flexibilidade presente na cultura organizacional focada em objetivos e resultados.
- Outras iniciativas: “1:1” (*one to one* – ou seja, encontros bilaterais) em que são estimuladas conversas individuais periodicamente; a elaboração e distribuição da revista *MS Magazine* com temas relevantes e novidades; as reuniões gerais para partilha de ideias, além da utilização da ferramenta interna *Office Communicator* que possibilita que um elemento esteja conectado *on time* com todos os colaboradores das outras subsidiárias e possa iniciar uma conversa quando for conveniente.

O tema da qualidade de vida no trabalho tem sido alvo recorrente na discussão do ambiente empresarial dando enfoque ao bem-estar e a gestão integral do ser humano englobando suas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Para isso, as empresas podem recorrer à algumas práticas, como a administração participativa, ações ergonômicas, intervenções pedagógicas empresariais, orientações nutricionais, plano de cargos, salários e benefícios, programas de educação financeira, incentivo a prática de esportes. A ênfase pode ser dada em diferentes setores, como Higiene e Segurança, Recursos Humanos, Qualidade, Comunicação Interna, entre outros.

O importante é o investimento na qualidade de vida dos funcionários e com base nisso, a Microsoft Portugal está comprometida em oferecer um programa de benefícios e atividades destinada à criar as condições favoráveis para o sucesso não só profissional, mas também pessoal aos seus colaboradores. Para tanto, ela adota alguns conceitos como o de “trabalhador móvel”, criando a possibilidade de trabalhar de forma flexível, fazendo com que cada um faça a gestão do tempo de forma mais ajustada às suas necessidades. Nesse sentido, o escritório também é móvel, pois além de não ter um telefone fixo, existe uma política de atribuição de telefones celulares e computadores portáteis para todos, facilitando então o processo.

Outros aspectos são levados em consideração como a política de horários flexíveis da Microsoft. Assim, a empresa permite a cada colaborador a possibilidade de gerir a sua agenda e o seu trabalho da melhor maneira que entender. Cada colaborador Microsoft sabe que será avaliado pelos resultados que apresenta, portanto, torna-se possível a conciliação entre a vida pessoal e profissional. Um fator que também contribui para o sucesso da Microsoft Portugal é o programa de saúde integrado visando reunir os vários profissionais que os acompanham no intuito de reestruturar e facilitar o circuito de comunicação entre os vários benefícios oferecidos, tais como:

- Serviços de saúde ocupacional ligados à medicina do trabalho onde são criadas condições para uma intervenção em termos de prevenção de doenças e correção de comportamentos de risco (com regularidade semanal).
- Consultas de nutrição: serviço de aconselhamento nutricional para prevenir situações indesejadas.
- Serviços de apoio *Worklife Balance*: conduzida por uma psicóloga, tal programa procura proporcionar aos colaboradores Microsoft um apoio profissional na resolução de temas ligados ao estresse, gestão de tempo, gestão das relações, etc.
- Programas de *Outplacement*: investimentos para ajudar os colaboradores e se colocarem no mercado através de programas de *outplacement*.
- *Workplace Benefits*: proporciona melhores condições de trabalho aos colaboradores para atingir sua melhor performance.

- Outros benefícios: café-da-manhã, bebidas quentes, iogurtes, Ginásio, massagens, aulas de ginástica, serviços de conveniência (lavagem de carro, lavanderia, *babysitter*, etc., uma variedade de mais de 450 serviços).

Fica visível, portanto, que a qualidade de vida no trabalho implica o equilíbrio entre o emprego e a vida pessoal. Quanto maior o investimento na qualidade de vida proporcionada pela empresa, maior o retorno quanti e qualitativamente. É preciso promover iniciativas que melhorem o relacionamento entre colaboradores e o clima organizacional. O primeiro passo para a mudança na mentalidade de uma empresa é adquirir uma visão holística sobre o ser humano. A realidade corporativa preza cada vez mais por adotar programas bem estruturados para garantir a satisfação dos empregados.

1.4 – Missão, visão e valores Microsoft e sua reputação

Na atual realidade corporativa os colaboradores valorizam características da empresa que a tornem distinta, como, por exemplo, ações e programas que reforçam os seus valores. Além disso, é preciso levar em consideração a reputação da empresa dentro do setor que está inserida e no que tange à responsabilidade social, bem como a qualidade ou impacto dos produtos ou serviços que façam parte da cultura da empresa.

A missão de uma empresa traduz a sua razão de ser no presente, ou seja, expressa o motivo pelo qual esta empresa foi criada e a razão de sua existência. Ela é escrita e conhecida por todos e traz uma mensagem de união. A Microsoft Portugal define sua missão como:

“Na Microsoft, a nossa função é ajudar as pessoas e empresas em todo o mundo a concretizarem todo o seu potencial”².

A cultura Microsoft na relação com o cliente merece destaque importante. Tanto a visão da tecnologia, quanto os valores pelo quais ela é regida enquanto empresa, capturam o espírito, a filosofia e a prática comercial diária.

Desde 2008 a Microsoft lançou uma nova abordagem com relação ao cliente intitulada de *CPE Behavior (Customer & Partner Experience)* que objetiva estreitar a ligação

² <http://www.microsoft.com/about/default.mspx> (acessado em 09/10/2011)

existente com os clientes e parceiros Microsoft através de 3 áreas – facilidade de fazer negócio com a Microsoft; qualidade dos produtos e segurança; e excelência no relacionamento. Atualmente a estratégia de execução destes pilares está integrada na estratégia do negócio fazendo com que todos os Diretores da Microsoft Portugal tenham métricas relativas ao relacionamento com o cliente em seus objetivos.

Podemos definir os valores como princípios, ou crenças, que funcionam como guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão³.

No caso da Microsoft Portugal os valores são uma formulação dos princípios da empresa que sublinham o relacionamento da mesma com clientes, funcionários e parceiros. A missão e os valores da empresa - “*Realize your potential*” - visa permitir que as pessoas e empresas, em todo o mundo, concretizem seu potencial, o que torna o discurso atrativo para novos colaboradores. Durante o processo de admissão na Microsoft Portugal os novos colaboradores são inspirados pela missão da empresa, pois acreditam que ela irá contribuir para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Podemos dizer, de uma forma geral, que a Microsoft acredita nos colaboradores através da sua atitude e comportamentos, o seu empenho e contributo no reforço da cultura, missão e valores que são: Integridade e honestidade/ abertura e respeito/ vontade de abraçar grandes desafios/ atitude crítica/ responsabilidade/ paixão por tecnologia, parceiros e clientes.

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Ela não é escrita, mas intenciona transmitir uma mensagem de esperança. A visão da tecnologia e os valores pelos quais a Microsoft é regida diariamente enquanto empresa tem evoluído desde a fundação da empresa e capturam o espírito, a filosofia e a prática comercial diária.

Outros fatores que também podem ser relevantes na discussão dos valores Microsoft são a sua reputação, a nível interno e externo. Ou seja, analisaremos a reputação da empresa dentro do seu setor e no que se refere à Responsabilidade Social e à qualidade ou impacto dos seus produtos ou serviços.

³ http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm (acessado em 09/10/2011)

A Microsoft acredita que a tecnologia e a forma como é desenvolvida – a pensar no utilizador final – pode contribuir para mudar positivamente a maneira como vivemos, trabalhamos e comunicamos em todo o mundo, sendo este um dos fatores distintivos na imagem externa da empresa.

A imagem externa que a Microsoft tem no mercado é de uma empresa credível, exigente, boa empregadora, que aposta no desenvolvimento do capital humano como forma de evoluir, mudar e responder aos desafios permanentes. Isso pode ser concluído a partir das práticas de gestão positivas como formações internas e externas, internacionais e locais e ainda técnica e de *softskills*, além de disponibilizar aos colaboradores produtos e soluções que estão em fase de desenvolvimento e estão sendo testados.

Como empregadora, desde 2005 tem sido considerada por entidades externas como um dos melhores lugares para se trabalhar em Portugal (menção honrosa 2007 como Melhor Empresa em práticas de desenvolvimento do capital humano e 2008 Melhor Empresa para as mulheres trabalharem).

Já a imagem interna está alinhada com a externa, ou seja, uma empresa focada no espírito de equipe e com práticas de gestão (*managers*) que a levaram ao reconhecimento interno de melhor subsidiária Microsoft do Mundo em 2007/2008.

Outro fator relevante é a responsabilidade social. Cada vez mais as empresas tem se preocupado contribuir no âmbito social desempenhar papel para melhoramento global. A Microsoft adotou nos últimos anos alguns programas associados à cidadania e tem se focado para realizar um conjunto de iniciativas para gerar conhecimento para os menos favorecidos na área das tecnologias. Para isso, foram criados programas de inclusão digital, que contaram com parcerias com governos, instituições de ensino, ONG's (Organizações não-governamentais) e organizações comunitárias. Por conta disso, foi criada uma rede que permite alargar a qualificação dos portugueses, gerando novas oportunidades para as empresas e, com isso, objetivando contribuir para o crescimento econômico.

Nesse sentido, a Microsoft Portugal adota princípios de intervenção cívica visando um desenvolvimento sustentável – no caso, a inclusão digital para todos. Para isso, tem vindo a implementar um conjunto de iniciativas nos últimos anos para dar formação na

área das tecnologias à pessoas que não tiveram oportunidade de as aprender. O objetivo é trazer benefícios da tecnologia a um público cada vez mais alargado através de programas de inclusão digital. As vantagens são inúmeras, começando pelo alargamento da qualificação dos portugueses, visando uma melhoria do potencial de empregabilidade, além de novas oportunidades para empresas.

A Microsoft Portugal decidiu reestruturar os programas de apoio a ONG's e entre 2011 e 2013 tem como prioridade dar uma atenção maior para este relacionamento, permitindo, assim, gerar um acesso à tecnologia como serviço para as ONG's. Além disso, também intenciona disponibilizar um portal para estas instituições e para os desempregados e criar *infocenters*, ou seja, garantir o acesso ao mundo digital a um número maior de pessoas, democratizando o acesso à tecnologia.

Por fim, a Microsoft reitera a importância de estimular práticas para mostrar aos funcionários o valor do seu trabalho. Para ela, o mérito, empenho e perseverança de todos que colocaram acima de tudo o bem comum da organização deverão ser reconhecidos. Assim sendo, são colocados em prática programas de incentivos e reconhecimento que possam garantir tais ações e valorizar alguns aspectos (prêmios, recompensas, motivações).

O potencial humano é o principal ativo da Microsoft e um dos pilares do seu sucesso é o foco no desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores. Para eles, é visível a importância atribuída à formação e desenvolvimento dos colaboradores, pois acreditam que possam desempenhar melhor o seu atual trabalho e prepará-los para os desafios do futuro. O modelo de desenvolvimento da Microsoft Portugal baseia-se na filosofia “70/20/10”, em que 70% da aprendizagem decorre de experiências ao longo do trabalho, 20% aprende-se com os outros e 10% são ensinados através de atividades de formação. Ou seja, a Microsoft estimula tal modelo que vem reforçar a importância da experiência no local de trabalho e na passagem de informação de outros, como complemento da formação em sala e *online*.

Alguns mecanismos potencializam as oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores, como um plano de formação que permite uma aprendizagem contínua investindo em cursos e programas de formação em diversas áreas. Outro aspecto é o modelo de desenvolvimento pessoal que visa atribuir planos de carreira de acordo com seus objetivos e aspirações pessoais. Também é utilizado o modelo de

carreiras focado na gestão de desempenho que estabelece um plano de desenvolvimento individual para cada colaborador e adequado às necessidades reais e efetivas através de revisões periódicas. Por fim, a Microsoft também proporciona a possibilidade de realizar uma carreira internacional, investindo em uma formação sem fronteiras.

Abaixo seguem algumas datas marcantes para a subsidiária portuguesa:

2010: Microsoft Portugal foi reconhecida como a Melhor Empresa para trabalhar pelo estudo realizado pela EXAME/Heidrick&Struggles e distinguida com Menção Honrosa pela melhor empresa com DNA humano.

2009: Eleita Melhor Empresa para trabalhar em Portugal pelo segundo ano consecutivo pela EXAME/Heidrick&Struggles e no *ranking Great Place to Work*. Além disso, também foi eleita a segunda melhor subsidiária mundial da Microsoft Internacional. Claudia Goya assume como Diretora Geral da Microsoft Portugal.

2008: Melhor Empresa para se trabalhar em Portugal em 2 *rankings* e eleita melhor subsidiária mundial.

2007: Melhor Empresa para se trabalhar em Portugal e a melhor empresa para desenvolver o capital humano.

2005: Melhor empresa para desenvolver o capital humano.

Capítulo 2 – Caracterização e descrição do estágio na Microsoft Portugal

Neste capítulo abordaremos os principais aspectos que caracterizaram o estágio na Microsoft Portugal, face aos objetivos e expectativas pessoais. Também será relevante fazer uma descrição do cargo que ocupava com as funções e atividades realizadas, dando enfoque ao departamento que estava inserida. Para isso, farei uma apresentação das principais ferramentas de desenvolvimento e no público-alvo que tinha que lidar (*target* específico).

Há um ponto a ser considerado no processo de contratação Microsoft - durante as entrevistas são realizados questionamentos para verificar se o candidato adota o perfil de acordo com a cultura empresarial, mas também é papel da Microsoft integrá-lo e recebê-lo através de alguns recursos explicitados abaixo.

A Microsoft segue uma filosofia de recrutamento *smart hiring* – recrutar primeiro, pelo talento e potencial para a empresa e só depois pela experiência. Além disso, ela procura potencial de crescimento/competências e valores que estabeleçam ligação a longo prazo com a empresa. Para descobrir se o candidato está apto ao cargo, são feitas entrevistas comportamentais (seleção Microsoft) que avaliam as competências *hard* (conhecimentos e experiência) e *soft* (estilo de comunicação, capacidade de liderança), além do ajustamento à cultura/valores Microsoft. A metodologia de recrutamento se insere em múltiplos canais para a divulgação de vagas. É de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos acompanhar o processo de seleção e também o programa de referências interno. Outro recurso vital utilizado é o programa *Microsoft Student Partners* (MSP) que pretende criar e desenvolver oportunidades para alunos do penúltimo ano das suas licenciaturas, que se apresentem como referências nas comunidades académicas. Sendo assim, proporciona ao aluno desenvolvimento pessoal, e profissional ganhando conhecimentos, contratos e experiências de grande valor.

2.1 – Expectativas

Ao entrar para o estágio na Microsoft eu estava realizando um grande sonho; o de trabalhar em uma empresa renomada e de grande dimensão. Estava à procura de desafios profissionais, e, por isso, aceitei entrar para uma área que eu nunca tinha trabalhado anteriormente e da qual não tinha uma base teórica – o Marketing. Meus

objetivos eram conhecer como era trabalhar em uma grande empresa como a Microsoft, como ela funcionava e o que a fazia ser diferente das demais.

O estágio é um processo de aprendizagem essencial a um profissional que deseja estar preparado para enfrentar os desafios de uma carreira. Na Microsoft pude acompanhar a realidade corporativa de perto. Através do estágio é que se tem a oportunidade de assimilar a teoria e a prática e aprender como é estruturado o mercado conhecendo a realidade do dia a dia.

O meu objetivo principal nunca esteve relacionado com o salário, mas sim ao somatório de benefícios que a empresa podia me oferecer, sobretudo a nível de desenvolvimento pessoal e profissional. Via o estágio como oportunidade única de crescimento e de realização. Desejava aprender, ser produtiva e capaz de me tornar uma profissional pronta a enfrentar os desafios da profissão e gerar boas expectativas de sucesso.

2.2 - Fatores intervenientes na escolha do estágio

Para mim o estágio foi um meio de adquirir competências estratégicas fundamentais para sustentar e criar vantagens competitivas, sobretudo considerando que eu sou brasileira e estava entrando numa sucursal portuguesa de uma “gigante” empresa americana. Além disso, o estágio me proporcionou oportunidade de desenvolvimento, pois pude aplicar, na realidade empresarial, os conhecimentos adquiridos na faculdade. Dessa forma, fui capaz de ter um crescimento profissional e, conseqüentemente, a obtenção de reconhecimento interno e externo à empresa.

No atual mercado competitivo, trabalhar em numa empresa tão renomada como a Microsoft se tornou um diferencial no currículo de qualquer um. Isso significa que cada vez mais os estudantes têm procurado complementar a formação acadêmica e o estágio passou a ser visto como porta de entrada para o mercado de trabalho.

O estágio promove ao aluno a visão interdisciplinar das diversas áreas do conhecimento, melhorando o aprendizado por intermédio da reunião e cruzamento dos conceitos estudados, muitas vezes de forma fragmentada durante as aulas (ALMEIDA, 2006). É uma oportunidade de aplicarem na prática os conceitos teóricos, avaliarem a

possibilidade de enfrentar problemas e sugerir mudanças nas organizações, experimentarem resolução de problemas, avaliarem o mercado de trabalho, aprofundarem a área de interesse, testarem sua habilidade de negociação (ROESCH, 1999). Isso significa que o estágio na Microsoft foi utilizado como forma de complementar e consolidar os conhecimentos adquiridos na faculdade (tanto na Licenciatura quanto no Mestrado), adquirindo uma visão do processo organizacional através da vivência participativa do dia-a-dia das atividades empresariais.

2.3 - Descrição geral das funções

Durante o período de nove meses estive como estagiária da Microsoft Portugal. A função para a qual fui contratada era voltada para o cargo de um *Marketeer*, ou seja, um profissional que gere o Marketing de algum produto ou serviço através de campanhas e ações pontuais.

Como *Junior Product Marketing Development Tools* competia a mim, sobretudo, despertar nas pessoas a vontade de “consumir” tecnologia, mais precisamente, focada em uma família de produtos específica pertencente à marca Microsoft – a do *Visual Studio*. Para tanto, era preciso conhecer o público-alvo a fundo, focado sobretudo em *developers*, programadores e *testers*, além de entender suas necessidades.

O departamento para o qual desenvolvi meu estágio foi o DPE que tem o objetivo de “evangelizar” o seu público-alvo. Dentro do DPE existem algumas categorias de produtos e a minha função era voltada para as ferramentas de desenvolvimento focadas na família *Visual Studio 2010* que compreendia todos os produtos com a mesma denominação.

O *Visual Studio* é um conjunto de ferramentas unificado que permite a programadores e equipes de desenvolvimento criarem aplicações de qualidade na plataforma Microsoft. Tal ferramenta já está implementada no mercado nas suas diferentes versões (2005, 2008 e 2010) e é usada por programadores de site para desenvolver HTML. O intuito como *Marketeer* do Visual Studio 2010 era de demonstrar a soma de funcionalidades da versão mais recente que agregava recursos novos que visavam simplificar todo o processo de desenvolvimento do site, desde o seu *design* até a implementação.

Era de minha responsabilidade comunicar tal produto a nível técnico e também a nível de *endomarketing*, ou seja, eu estava envolvida na organização e planejamento de

eventos com audiências particulares buscando sempre dar a conhecer o produto. Também era encarregada de manter a relação com os *resellers* (revendedores) e realizar freqüentemente reuniões *one-to-one*, estando por dentro das campanhas feitas na *Microsoft Corporation* (para caso fosse viável adaptar para o mercado português). Também fazia parte da minha função produzir materiais institucionais (*stand ups*, brochuras, *roll ups*, *goodies*) para dar a conhecer o produto e manter o armazém com quantidades suficientes (atendendo a pedidos para eventos em que éramos patrocinadores ou parceiros, ou mesmo para suprir a demanda de material institucional).

Mais do que apenas descrever as responsabilidades que tive ao longo do estágio, o intuito deste capítulo é o de também analisar como foram identificadas as temáticas da liderança e da gestão de equipas de sucesso nesta realidade. Para isso, serão caracterizados a seguir alguns fatores essenciais para entender o contexto (ambiente envolvente interno e externo) em que estava inserido meu estágio dentro do DPE e da Microsoft Portugal.

2.4 - Apresentação da empresa com enfoque no departamento do estágio

Fundada em 1975 nos Estados Unidos, a Microsoft se colocou no mercado como uma multinacional da área de Tecnologia e Informática. Desde então, o *corebusiness* (negócio principal) da Microsoft foi o de focar na criação de *software* para computadores pessoais e outros dispositivos com possibilidades de processamento. O que ela, de fato, faz: “A Microsoft desenvolve, fabrica, licencia, presta assistência e desenvolve consultoria de natureza tecnológica a uma vasta gama de produtos de software para uma grande variedade de dispositivos informáticos”⁴.

Para entender precisamente como era o ambiente que trabalhei, é preciso caracterizar a empresa como um todo, além de dar um enfoque mais profundo no departamento no qual estava inserida (DPE) para ter uma visão micro e macro da experiência:

- Microsoft

A Microsoft, dada a sua dimensão, tem uma estrutura hierárquica de funcionamento, que se pode definir aproximadamente assim para chegar a Portugal:

⁴ <http://www.microsoft.com/portugal/presspass/SobreMSFT.aspx> (acessado em 09/10/2011)

1) *Corp.* (de *Corporation*): responsáveis pela estratégia geral da empresa, desenvolvimento de produtos, campanhas de marketing globais, etc. É onde se encontram Steve Ballmer (*CEO*), Kevin Turner (*COO - Chief Operating Officer*), ou os vários *VPs (Vice-Presidents)* das mais variadas áreas. Fisicamente ela está situada em Redmond, nos Estados Unidos.

2) *Microsoft International* – estrutura das várias subsidiárias a nível mundial, responsáveis pela execução local da estratégia.

3) EMEA – a “grande área” que quer dizer *Europe, Middle-East and África*.

4) WE – quer dizer *Western Europe*. Há vários *WE Leads* para as diversas áreas, que têm à sua responsabilidade os resultados dos vários países. Habitualmente, cada função na subsidiária tem um *WE Lead*.

5) Subsidiária – neste caso, Portugal.

Abaixo será feita uma descrição superficial de como está organizada a subsidiária Portugal, dividida, essencialmente, por audiências e com algumas áreas transversais de apoio:

- Microsoft Portugal

§ *Public Sector (PS)*: área dedicada às vendas e gestão de contas de tudo o que seja setor público - Governo, Autarquias, Escolas, Saúde, etc.

§ *Small & Medium Solutions & Partners (SMS&P)*: Departamento que, como o nome indica, trata de todas as contas, negócios, Clientes e Parceiros que envolvem empresas de pequena e média dimensão.

§ O SMS&P engloba ainda uma área que é um pouco “independente”, responsável pelos *CRM* e *ERP* Microsoft - a equipe Microsoft *Business Solutions (MBS)*, responsável pela área de *Microsoft Dynamics*.

§ *Enterprise & Partner Group (EPG)*: semelhante ao SMS&P, mas para as grandes contas e empresas, como o caso da PT, etc.

§ *Original Equipment Manufacturer* (OEM): responsável pelos Parceiros que vendem licenças de software OEM, ou seja, que vêm de origem no *PC*. São também responsáveis pelos fabricantes de *PCs*.

§ *Developer & Platform Evangelism* (DPE): responsável pelo *awareness* das tecnologias que estão “na moda”, ou seja, de criar o apetite no mercado pela tecnologia Microsoft. A principal audiência do DPE é a audiência técnica. São também responsáveis pela parte das plataformas de desenvolvimento e empresas de desenvolvimento de software (o que chamamos de *ISVs – Independent Software Vendors*).

§ *Business & Marketing Operations* (BMO): é uma área transversal a todas as outras e que em termos de negócio está dividida por *Business Groups* (BGs), que no fundo refletem áreas de negócio e processos associados a estas, como o *BG de Windows, IW (Information Worker*, que engloba produtos como o *Office*), etc. O BMO inclui ainda a área de *CMG (Central Marketing Group)*, a estrutura central de Marketing da Microsoft.

- DPE



A minha função estava enquadrada dentro do DPE, um departamento composto majoritariamente por homens. O DPE segue uma divisão muito habitual na Microsoft, que tem a ver com a audiência que deve ser considerada como destinatário de cada função. A designação habitual é *Depth*, que tem a ver com um menor número de pessoas/empresas habitualmente mais relevantes (o critério depende da área, pode ser em *revenue*, ou potencial, etc.) e que são geridas mais numa base “1:1” mantendo relações bilaterais; e *Breadth*, que é uma audiência muito mais alargada e que é gerida habitualmente de forma programática, ou seja, não diretamente, mas através de programas e iniciativas criadas para seu suporte.

Enquanto estive como estagiária da Microsoft Portugal, a estrutura da equipe DPE era a seguinte:

§ José Fernandes: é o *DPE Lead*, e o responsável pelo Departamento. Está acima de todos os outros, coordenando suas responsabilidades.

§ Henrique Carreiro: responsável pela área das audiências técnicas (por exemplo, mas não só, cursos de Informática) nas Universidades – o ensino pré-universitário é endereçado pela equipe de Educação do *Public Sector*. Dada a especificidade desta audiência, Henrique acaba por trabalhar ambas as audiências *Depth* e *Breadth*. Tinha como estagiários Vando Pereira (responsável pelo programa Microsoft *Student Partner*), Diogo Nunes (responsável pelo programa *BizSpark*) e Eduardo Serrano (responsável pelos programas *Students to Business*, comunidade *ZoomIn*, e outras iniciativas para estudantes).

§ A equipe de Evangelistas, responsáveis na sua maioria pela estratégia *Depth* e com diferentes áreas de especialização (embora não vinculativas):

- Luís Alves Martins, que é quem trata da plataforma Microsoft na área da *Cloud*, onde são desenvolvidas as aplicações segundo este modelo: O *Windows Azure*, um conjunto de ferramentas que é colocado ao dispor dos programadores. Tinha como estagiário Axel Ferreira.
- Tiago Andrade e Silva, responsável na sua maioria pela área *Web* e também pela venda das ferramentas de desenvolvimento às empresas, ou seja, programas para desenvolver outros programas – de uma forma simplista. Estes produtos encaixam nos *brands* Visual Studio, o principal, e *Expression Suite* (para *designers* e responsáveis por interfaces gráficas). Durante o período em que estive na Microsoft, Tiago foi o meu *manager*, onde ocupei o cargo de *Junior Product Marketing Development Tools*.
- Nuno Silva, responsável pelo *Windows Phone 7* e em levar o maior número de pessoas a desenvolver sobre esta plataforma.

§ A área de *Audience Marketing*, que é responsável pela audiência *Breadth* é composta por: Miguel Vicente, *Audience Marketing Manager* (tinha como estagiária Helena Rosa) e Sandra Lima, que faz parte da equipe de *Audience Marketing* e é a especialista na área de eventos e iniciativas de marketing.

2.5 - Descrição contextualizada das atividades realizadas

Como já citado anteriormente, competia a mim exercer o Marketing dos produtos de desenvolvimento, principalmente relacionado à família Visual Studio 2010. Sabemos que o Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades relacionadas à troca e orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Seu foco é alcançar determinados objetivos empresariais levando em conta o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam na sociedade (Las Casas, 2006).

Isso significa que ao fazer o marketing de um produto é preciso ter uma estratégia prévia para estabelecer objetivos e metas, gerenciar o relacionamento com o mercado a fim de obter vantagens sobre a concorrência.

Também podemos classificar o Marketing como a entrega de satisfação ao consumidor sob a forma de lucro que tem como objetivo atrair novos consumidores, prometendo valor superior e também manter os atuais clientes, garantindo satisfação. Mais do que isso, o Marketing é um processo através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam criando e trocando produtos e valor uns com os outros (Kotler, 2000).

Atualmente o Marketing é crítico para o sucesso de qualquer organização. Muitas pessoas equivocadamente acreditam que ele esteja associado somente à vendas e publicidade, mas estas são apenas algumas das suas múltiplas funções. Pode-se considerar que a venda ocorre somente após o produto ser produzido, entretanto, o Marketing começa antes até mesmo da empresa ter um produto; quando ainda está na fase de detectar as necessidades.

Como *Marketeer* era de minha responsabilidade fazer a comunicação/divulgação das ferramentas de desenvolvimento Microsoft (foco na família *Visual Studio 2010*) levando em consideração o público-alvo a que se destinam e o mercado atual português e mundial em crise e recessão. Aqui vale pontuar que não julgo pertinente esclarecer as especificações e características do produto, afinal trata-se de uma linguagem técnica.

A seguir pretendo pontuar as ações que desenvolvi na Microsoft para ilustrar as responsabilidades e funções que me eram entregues diariamente:

· Construção e execução de estratégias de Marketing e comunicação das famílias de produtos *Visual Studio/MSDN* e *Expression* – através da utilização de ferramentas de comunicação previstas no Planejamento Estratégico do DPE era de minha responsabilidade gerir o canal com algumas audiências específicas.

· Campanhas :

Existiam dois tipos de campanhas que desenvolvi no tempo em que fui estagiária: as recorrentes (que tem duração indeterminada ou são de longo prazo) e as pontuais (que tem data de término prevista).

Campanha Telesales com Kingpin (recorrente) - A campanha exigia uma série de atividades semanais e eu deveria interceder junto à Kingpin, uma empresa londrina que deveria atribuir determinadas *leads* (canais) aos *resellers* (revendedores) parceiros da Microsoft Portugal através de contatos inseridos numa base de dados cedidos por mim. Isso significa que cabia à mim acompanhar *calls* semanais entre a Kingpin e os revendedores para ver se haviam conseguido gerar *leads* (contatos finalizados, ou mais precisamente, vendas em si) em cima dos produtos *Visual Studio 2010*. Através de troca de *e-mails* diária, conversas no *Messenger* e chamadas telefônicas entre o time de revendedores e os colaboradores da Kingpin, o objetivo era acompanhar a abertura e fechamento destas *leads*. Também deveria estar atenta à geração de base de dados de forma estratégica semanalmente, cobrando o responsável na Microsoft Portugal por atualizá-la e revendo a qualidade delas.

Campanhas pontuais

- Participar na execução de campanhas da *Corporation* (quando aplicáveis) e na construção de campanhas locais quando necessárias. Por exemplo, participei na criação de uma campanha relativa ao lançamento do *Internet Explorer 9* que buscava garantir que os consumidores estivessem a par das suas novas funcionalidades.

- Participar de *conference calls* a respeito de iniciativas de programas de desenvolvimento mensais e ver se eram aplicáveis ao mercado português.

- Analisar todos os documentos que chegavam da *Corporation* via *e-mail* ou sugestão de um colega de outra subsidiária para verificar a adequação de determinada campanha

à realidade que se encontrava a Microsoft Portugal, sempre focada nos objetivos estratégicos.

- Elaboração/planejamento/gestão de eventos internos (aqui vale dizer que ao longo do estágio, esta foi a parte que estive mais focada):

Produção de eventos nas diferentes vertentes estratégicas (*awareness/demand generation/ técnicos*) como Conferências, *Workshops*, *Hands on Labs*, *Webcasts*, lançamento de produtos.

O processo de planejamento de eventos consiste em estabelecer o caminho que a organização quer percorrer no futuro, através de estratégias e táticas, ou seja, escolher os meios mais indicados para que se atinjam os fins previamente definidos. De acordo com Giacaglia (2006), o conceito do evento é o ponto de partida sendo que este é o resultado de três itens: tema central, missão e objetivos. Deve-se definir claramente qual o principal propósito do evento: o relacionamento, a divulgação da marca ou a execução de negócios e vendas.

Na Microsoft, a área que tive que lidar com mais afinco referia-se à gestão de eventos e deveria seguir um conjunto de passos logísticos e de recursos, etc. Normalmente após definir a data do evento e confirmar a disponibilidade dos oradores, era preciso verificar custos de espaço e capacidade do mesmo. Deveria considerar a estimativa do número de pessoas e aprovação do *budget* para assim decidir tópicos do evento sempre tendo em conta os objetivos empresariais. Posteriormente era feita a construção da agenda, além de ter que criar o evento no *World Wide Events* (WWE), uma aplicação interna que permite gerir o passo a passo do evento controlando os registros e capacidade máxima. Além disso, competia à mim construir o convite e enviar para uma base de dados estrategicamente planejada *e-mails shot* criados por mim. Deveria também requisitar *coffee break*, comunicar nos meios de comunicação regulares e verificar a viabilidade de recursos tecnológicos (projetor, acesso à internet, microfone de lapela, câmara de filmagem, etc). Era preciso também garantir que o material institucional fosse separado e arrumado, como pasta, lápis, blocos, e ainda separar *roll ups* no armazém. Perto do evento deveria garantir que fossem finalizadas algumas pendências, tais como imprimir questionários e agenda, lista de presenças, folhetos extra para então montar os *kits*. Aqui é importante pontuar que durante o período em que estive na Microsoft foram feitos 4

eventos totalmente geridos por mim (ineditamente um no Porto e outro em Coimbra e ainda mais 2 em Lisboa).

- Produção/controle/reposição de material institucional

Assistência no controle de materiais Microsoft e na reposição dos mesmos (brochuras, *goddies*, *gifts*, materiais de apoio ao marketing como *roll up*, *stand up* e material técnico como *trials*). Ao final, tomei a iniciativa de criar uma aplicação em *HTML* para fazer com que as contagens no armazém fossem acompanhadas e classificadas para facilitar a reposição de mais material quando fosse preciso, evitando possíveis.

- Criação do conteúdo do site *Visual Studio 2010* em Português

Tradução e elaboração de conteúdo para criação de um site atual referente ao *Visual Studio 2010* em português, pois o mais recente era de 2008. Apostando na importância de manter a linha coesa de qualidade dos produtos, achei que podia mudar o *design*, já ultrapassado e as informações obsoletas do site *Visual Studio* relativo à subsidiária portuguesa. O projeto de fazer um site mais compacto e condensado do produto foi em parte iniciativa minha em conjunto com colegas de outras subsidiárias que sentiram a mesma necessidade. Toda a parte relativa ao conteúdo do site ficou tratada (tradução e adaptação dos conteúdos pertinentes da versão americana para a portuguesa) e hoje pode-se encontrar o *site* atualizado de acordo com os parâmetros pré-estabelecidos neste projeto⁵.

- Acompanhamento de eventos DPE extra

Como funcionária Microsoft e também integrante do grupo do DPE fui alocada para estar presente em alguns eventos, auxiliando na logística e execução algumas vezes e também na parte relativa à criação com novas ideias. Participei de variados eventos, como: *Codebites*, *Webcamp*, *UX-LX*, *Scrum Gathering*, *Hands On Lab Application Lifecycle Management (ALM)*, Formação *Azure*, *Silverlight*, *Phone 7*, *ALM Coimbra*, *ALM Porto*, *ALM Lisboa* (x2).

⁵ <http://www.microsoft.com/visualstudio/pt-pt> (acessado em 10/10/2011)

2.6- Caracterização do produto e da audiência

Como citado anteriormente, minha responsabilidade esteve focada, sobretudo nas ferramentas de desenvolvimento. Para isso, vamos caracterizar superficialmente o produto em questão, parte da família *Visual Studio*.

Produto

O *Visual Studio 2010* é a mais recente geração de IDE (*integrated development environment*) da Microsoft para desenvolvimento de *software*. Pode ser utilizado para desenvolver aplicações de vários tipos e com utilidades diferentes. Isso significa que o programa permite simplificar o processo de desenvolvimento e implantação de aplicativos para utilizadores Microsoft. Ao contrário das versões anteriores, disponibiliza ferramentas integradas para desenvolvimento do *Windows 7*. A proposta é funcionar como a IDE mais completa do mercado e, portanto conta com suporte a desenvolvimento de aplicativos Web, aplicativos para *Windows Phone*, *SharePoint* além de aprimorar os já conhecidos, *Windows Forms*, *Web Forms* e também plataformas como o *Microsoft XNA*. Também oferece *IntelliTrace*, Gerenciamento de Ciclo de Vida de Aplicativos (ALM), uma nova interface desenvolvida com WPF (*Windows Presentation Foundation*).

De uma forma geral, o objetivo da nova versão do *Visual Studio* – o *Visual Studio 2010* é simplificar o processo de desenvolver sites e facilita a execução de tarefas, sobretudo para os desenvolvedores de site e *testers*.

Audiência

De uma forma geral, podemos caracterizar o público-alvo do DPE heterogêneo, pois apesar de serem áreas bem definidas, as audiências variam de acordo com os produtos em questão. O *target* basicamente se concentra no grupo dos *Developers* (programadores – ou seja, que desenvolvem *software*) e *IT Pros* (profissionais de Tecnologia da Informação, que na sua maioria são especialistas na configuração e otimização de *software*/aplicações já desenvolvidas). Também fazem parte os estudantes, professores, ou seja, a comunidade acadêmica focada na tecnologia.

O termo “evangelizar”, ou seja, levar a tecnologia à serviço das pessoas merece ser justificado, pois não é utilizado com conotação religiosa. O conceito serve tanto para

endomarketing (na motivação interna dos colaboradores), quanto para o marketing direcionado para os consumidores. Há controvérsias sobre a origem do termo, mas o que se sabe é que tanto a Apple, quanto a Microsoft o usam no seu dia-a-dia. Independente de onde veio, o fato é que a palavra “evangelista” implica uma estratégia de marketing que funciona a longo prazo, afinal os consumidores irão compartilhar experiências com futuros e potenciais clientes, “realimentando” o próprio conceito de “evangelizar”.

2.7 - Identificação das dificuldades e vantagens durante o estágio

O *ramp-up* inicial foi difícil de ser feito porque não havia um guia e eu não estava familiarizada com os termos técnicos. A pessoa que ocupava meu cargo anteriormente fez um treinamento superficial daquilo que seriam minhas responsabilidades. Além disso, no primeiro mês do estágio meu chefe esteve ausente em conferências fora do país, o que dificultou a adaptação inicial. O desafio principal estava na função em que fui alocada, pois pertencia à uma área (Marketing) da qual eu nunca tinha tido experiência prática. Também tive dificuldades em compreender a audiência para qual trabalhava, com exigências específicas e perfil atípico.

No fim, o importante foi participar do processo como um todo: conhecendo as pessoas, experimentando os processos e explorando todos os recursos que tive à minha disposição. À nível de vantagens, a Microsoft despertou em mim enquanto profissional algumas vontades e durante o tempo do estágio estive apta a desenvolver meus conhecimentos sobre eventos, noções de marketing, comunicação e liderança.

Foi preciso focar na utilização dos canais de comunicação de forma a estabelecer uma relação eficaz e eficiente. Pude desenvolver ainda mais a minha habilidade em escrever, e em me fazer entender para públicos distintos, em inglês e português, ou seja, me adequar à quem está ouvindo. Entretanto, acredito que a função de liderança foi o mais desafiante. Ao fim, aprendi a gerir equipas, muitas vezes de pessoas mais experientes e mais velhas, sendo capaz de motivar e comunicar com clareza os objetivos estratégicos de determinadas funções/atividades.

2.8 – Reflexão analítica e crítica do trabalho desenvolvido

De uma forma geral, acredito que o estágio na Microsoft Portugal foi uma experiência válida por uma série de motivos tanto pessoais quanto profissionais. O estágio me

garantiu um diferencial no currículo por ser uma importante e renomada empresa mundo afora. Além disso, fui capaz de conhecer de perto a realidade empresarial a qual tanto sonhava e entender a estrutura de uma multinacional. Com tão pouco tempo de estágio acumulei uma série de responsabilidades que me fizeram crer que meu trabalho estava sendo valorizado. Aos poucos, fui demonstrando meu valor e acredito ter conseguido extrair o máximo da experiência e também dado todo o meu potencial.

Fatores como adaptação e versatilidade foram chave para que eu conseguisse vencer o desafio de trabalhar com uma área que não fosse a minha, a do Marketing. No fim, tenho confiança de que trabalhar na Microsoft Portugal se tornou uma mais valia tanto para minha carreira profissional, quanto para o meu desenvolvimento pessoal.

Capítulo 3 – Teorização sobre a Liderança

3.1 - Introdução e conceitos

O fenômeno da liderança é um tema importante devido ao papel fundamental atribuído aos líderes em poder modelar, influenciar ou determinar a eficácia do grupo e da organização. A natureza e o exercício da liderança tem sido objeto de estudo do homem ao longo da sua história e, portanto, alguns teóricos formularam abordagens sobre o tema, como veremos a seguir.

A liderança é um processo social, mas está atrelada a uma pessoa (líder) que faz a diferença. Esse fenômeno vai variar de acordo com os ângulos de penetração no âmbito da dinâmica grupal. O conceito de líder implica numa pessoa que ao mesmo tempo que influencia, é influenciada. Três fatores estão intrínsecos ao processo de liderança e se relacionam: visão, relacionamento e cultura. Isso significa que o líder é o que está a frente - assume, transporta e interioriza uma visão e estabelece uma relação direta com os seguidores a fim de motivá-los e desafiá-los.

Alguns teóricos propuseram diferentes classificações do processo de liderança, como Robbins (2002:304) - “Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”, ou Cohen e Fink (2003:252) que acreditam que “Os líderes precisam de ter a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas” ou ainda Hemphill e Coons (1957:7) que crêem que a "liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”. Todas as definições têm em comum o conceito de influência, ou seja, liderar significa influenciar alguém a fazer alguma coisa. Para que isso ocorra é preciso confiança no líder, o que permite que possamos entender o conceito de liderança a partir de três palavras: influência, confiança e seguidores.

Assim, fica claro que os seguidores desempenham um papel importante no processo de liderança. De acordo com o cientista social Robert E. Kelley (1992) o que marca a diferença entre um seguidor eficaz e um ineficaz é a participação entusiástica, inteligente e autoconfiante em prol de um objetivo institucional.

O estudioso se concentra em duas dimensões comportamentais para determinar a eficácia do seguidor - pensamento crítico e participação e os classifica como: *yes-man*, ovelhas/carneiros, alienados e eficazes. Uma liderança autoritária implica seguidores que são passivos e que simplesmente fazem o que lhes mandam, como é o caso das “ovelhas/carneiros”. Os “alienados” também por conta da sua passividade podem não causar tumulto, porque apesar de competentes, estão desiludidos com a organização. Os *yes-man* são demasiado servis e também podem se encaixar em um ambiente liderado de forma autoritária. Entretanto, os “eficazes” não pertencem à essa atmosfera, pois questionam e, portanto, são o grupo que tem mais facilidade em mudar o quadro autoritário da empresa, caso esteja impraticável ou ainda saber usar isso de forma positiva.

O foco do presente estudo é demonstrar, acima de tudo, como um líder deve agir dentro do ambiente corporativo. O líder precisa saber servir, motivar e desenvolver os talentos da organização. Nesse processo, uma comunicação clara, transparente e direta com os colaboradores é um dos fatores essenciais. Além disso, posteriormente analisaremos a liderança do ponto de vista dos liderados em busca de uma equipe de excelência. Hollander (1978: 2) destacava o papel das pessoas pertencentes ao grupo:

“...O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como, aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”.

Atualmente as organizações estão investindo consideravelmente na formação das lideranças, pois sabem que o investimento terá retorno. Cada vez mais as exigências são de que o líder seja um mentor, treinador, conselheiro, aliado, amigo, e esteja com foco nos interesses da empresa e nos interesses das pessoas que o cercam. Liderar, hoje é a capacidade de criar o próprio crescimento e ajudar o outro membro da equipe a construir seu desenvolvimento. Esse estilo de influência funciona atraindo e energizando as pessoas para uma excelente visão do futuro. Os líderes dão poder aos liderados para traduzir intenção em realidade e sustentá-la (entenda-se intenção como

visão). Isto não quer dizer que os líderes devem abdicar do poder, ou que os liderados precisem continuamente contestar a autoridade, mas sim que o poder do líder precisa tornar-se uma moeda de troca – algo ativo e variável, em transações criativas, produtivas e comunicativas, como se entende na frase de Warren Bennis e Burt Nanus (1988) que afirma que a visão é a mercadoria dos líderes; e o poder, a sua moeda.

3.1.1 – Liderança nas organizações

A relevância da discussão da liderança se justifica por ser uma questão essencial para qualquer empresa que objetiva maior qualidade e produtividade para desenvolver as potencialidades do capital humano. Sendo assim, apresentaremos a seguir os princípios básicos que envolvem essa temática e o impacto dela nas empresas.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas no sentido que ajam a favor dos objetivos da instituição. Algumas pessoas nascem com o dom da liderança, outras aprendem a liderar, ou seja, a liderança é um trabalho contínuo de comunicação e motivação de pessoas e, portanto, pode ser aprendido, mas necessita de ação constante.

Hersey e Blanchard (1986: 105) vêem a liderança como um processo desencadeador de potencialidades: “acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação e de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)”. Fica visível, portanto, que a figura do líder tem papel fundamental além do treinamento, pois é ele quem desenvolve nas pessoas a vontade de crescer. O desempenho satisfatório de uma empresa está diretamente relacionado ao ambiente em que está inserido, ou seja, o líder deve utilizar meios para desenvolver seus subordinados no contexto organizacional.

Já Chiavenato (1994:146) define liderança como um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme necessidade e situação. Ele também discute o impacto que o trabalho tem na vida das pessoas, já que passam muito tempo no ambiente profissional, afinal o mais comum nas empresas “é constituir o ambiente dentro nos quais as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas”.

Vimos que a liderança apresenta diversas definições, mas pode ser resumida como a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns.

Se analisada como uma habilidade, a liderança é a capacidade para promover a ação coordenada entre todos os agentes, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000). A liderança também pode ser sustentada pela comunicação e, para isso, definida como um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (Fachada, 1998).

Estilos de liderança

Existem diversos perfis/estilos adotados pelos líderes que podemos resumir a seguir.

- **Autocrático** – o líder comunica aos colaboradores as metas e os objetivos, organiza as equipes e determina a sua composição. O líder orienta as tarefas na sua perspectiva. Como conseqüências citamos a desmotivação da equipe, clima de desconfiança, baixa qualidade nas tarefas, pois são rotineiras.

Todas as diretrizes de trabalho são ditadas pelo líder, no momento em que ele decide. O líder não se envolve ativamente no trabalho de grupo, é impessoal. Provoca tensão e frustração no grupo, inibe a espontaneidade e criatividade do grupo.

- **Liberal (*Laissez-Faire*)** – as metas não são claras, o trabalho é organizado livremente, o líder fomenta apenas a relação inter-pessoal, o líder dá *feedback* “afetivo” focado na satisfação, os critérios de avaliação são ambíguos. Como conseqüências há o pouco envolvimento da equipe, competição entre os membros e pouca responsabilização por erros.

É deixado ao grupo ou aos indivíduos toda a liberdade para a decisão, sem a participação do líder. Há a ausência de regras e cada um faz as coisas da sua forma.

- **Democrático** – mistura o autocrático e o liberal; o líder fixa metas e discute os objetivos, critérios de avaliação de desempenho são conhecidos, as tarefas planificadas em conjunto e de forma flexível, o trabalho é organizado com autonomia, o líder dá *feedback* e orientação ao grupo. Temos como conseqüências uma equipe motivada, membros valorizados, trabalho realizado em conjunto e com autonomia pelos membros, maior qualidade nos resultados. É um estilo cada vez mais adotado nos dias de hoje.

As atividades são planejadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo, o líder tem comportamentos de orientação e apoio (assistência e colaboração). O grupo sente receptividade à espontaneidade e criatividade, desenvolvendo, assim, a capacidade de tomar iniciativa.

Teorias da Liderança

Ao longo dos tempos foi desenvolvida uma vasta investigação sobre a liderança. Uma primeira questão tinha como objetivo averiguar se a liderança eficaz dependia de aptidões inatas do líder ou se elas podiam ser aprendidas. Outra questão seria se a liderança dependia exclusivamente dessas aptidões ou das situações concretas que se colocavam. Para entender de forma mais aprofundada o que é o fenômeno da liderança, é preciso observar a evolução de algumas das principais teorias existentes no século XX que tem marcado a investigação do fenômeno da liderança, como veremos a seguir:

- **Teoria do “Grande homem”** - o líder é um indivíduo com capacidades inatas, que o distinguem do resto do grupo. É uma espécie de “herói” que veio para salvar o grupo. Posteriormente surgiu a teoria dos “traços do líder” que tem em comum algumas características com a do “Grande Homem”, pois centra-se nas capacidades individuais do líder. Esse primeiro esforço sistemático para compreender a liderança foi realizado por psicólogos e outros investigadores, no sentido de identificar as características; ou seja, os traços pessoais comuns aos líderes. Entre as mais comuns foram referidas a inteligência, autoconfiança, tendência para aceitar responsabilidades, aptidões para comunicar, capacidade de trabalho e educação. Segundo esta pesquisa, através dos traços de personalidade de um líder pode prever-se quais tipos de comportamentos o indivíduo vai ter. Os defensores afirmam que se nasce líder com um conjunto natural de características que o fazem sobressair perante os outros, inspirando os seguidores.
- **Teorias comportamentais** - Os resultados da teoria dos traços da personalidade levaram os investigadores a estudar como o comportamento dos líderes – como delegavam tarefas, comunicavam, tentavam motivar os seus subordinados, executavam as suas tarefas, etc – afetava a eficácia da sua liderança. Para um líder atuar com eficácia, tem de desenvolver um conjunto de atividades visando

dois tipos de componentes da liderança: as orientadas para as tarefas, instrumentais, destinadas a planejar, organizar e controlar o que tem de ser feito, e as orientadas para as pessoas, comportamentais, como comunicar, motivar, gerir conflitos, etc. As teorias comportamentais almejam perceber se é possível ou não que um indivíduo se torne líder, caso queira, através de seus comportamentos. Para estes teóricos, existem comportamentos observáveis que diferenciam o líder de seus seguidores, fazendo com que a liderança possa ser aprendida ou desenvolvida ao longo do tempo.

- **Teorias contingenciais** - As insuficiências das teorias de personalidade e comportamentais anteriormente apresentadas não permitiam explicar por que o mesmo gestor adotava diferentes estilos em diferentes situações e, mais do que isso, não explicavam por que gestores eficazes em certas situações não o eram em outras. Assim, foram propostas algumas teorias focadas na análise da situação, diferentemente das anteriores que não tocavam neste ponto defendendo que a eficácia da liderança depende de um conjunto de fatores situacionais e de personalidade.
- **Teorias neocarismáticas** - estudos que surgiram a partir dos anos 80 e estão relacionadas com o indivíduo enquanto líder, levando em consideração a sua personalidade. Tais teorias tentam explicar como alguns líderes têm a capacidade de conseguir alta performance e comprometimento por parte dos seus liderados e também deixam a liderança mais acessível, podendo ser exercida por qualquer pessoa.

Vimos que a liderança é um dos temas mais debatidos na área dos negócios. O consultor administrativo Peter Drucker (1996) diz que um líder só se diferencia de um não líder se adquirir seguidores voluntários. Além disso, caracterizamos o relacionamento líder-seguidor como essencial (e não tanto traços pessoais, comportamentos ou hábitos do líder). A partir de então, Warren Blank (1995) propõe uma nova perspectiva da liderança segundo nove leis:

- 1- Um líder tem seguidores-aliados voluntários;
- 2- A liderança é um campo de interação interpessoal;

- 3- A liderança ocorre sob a forma de um evento;
- 4- Os líderes usam a influência além da autoridade formal;
- 5- Os líderes operam fora dos limites impostos pelos procedimentos operacionais;
- 6- A liderança envolve riscos e incertezas;
- 7- Nem todos seguem a iniciativa de um líder;
- 8- A consciência – capacidade de processar informações – gera liderança;
- 9- A liderança é um processo de autoreferência. Líderes e seguidores processam informações a partir de sua própria estrutura interna e subjetiva de referência.

Blank propõe, de uma forma geral, que a liderança seja compreender seus pontos fortes e fracos antes de tudo e depois assumir papéis e responsabilidades de liderança centrando-os nos seguidores.

3.1.2 – O líder nas organizações

Sabemos que liderar é fazer gestão das expectativas e, principalmente, das frustrações da equipe, ou seja, um líder tem sempre uma balança mental na qual equilibra as expectativas e frustrações de cada integrante da equipe. Assim, geralmente, sabe o momento em que pode cobrar mais ou menos de cada uma das pessoas que trabalham com ele, sabe quando pode negar algum pedido ou ser mais flexível. Para o psiquiatra brasileiro Augusto Cury, (2004:82) “um excelente líder não é o que controla aqueles que lidera, mas o que os estimula a fazer escolhas. Não é o que faz temer, mas o que faz crer. Não é o que produz pesadelos, mas o que faz sonhar”.

Primeiramente o líder precisa ser flexível. Ele precisa se questionar – quais são as necessidades das pessoas que lidero? Buscando responder a essa pergunta, Abraham Maslow (1954) criou a hierarquia das necessidades humanas com cinco níveis atrelados à motivação, como veremos mais a frente.

Alguns outros conceitos também são essenciais para entendermos o fenômeno da liderança, como a diferença entre poder e autoridade. James C. Hunter em “O Monge e o Executivo” (2004) classificou poder como a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. Por outro lado, autoridade é vista como a habilidade de levar as pessoas a

fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. Sendo assim, Hunter (2004:8) conclui:

“A liderança é uma questão de amar as pessoas de verdade, identificando e satisfazendo suas necessidades legítimas.(...) O líder à moda antiga – que dita ordens e diz às pessoas: ‘Quando quiser sua opinião, eu mesmo a darei’ – está rapidamente se tornando uma figura obsoleta, um dinossauro. Os líderes que não estiverem atentos a isso, que não se dispuserem a mudar, amadurecer e se atualizar com as mudanças em curso no mundo todo, estarão se prejudicando e podem estar, igualmente, pondo em risco suas organizações”.

O ideal é que o líder satisfaça os seus subordinados, fazendo-os se sentirem realizados em executar o que ele propôs. Dessa forma, fica evidente que o líder tem seguidores; não subordinados e todos cumprem suas determinações sem encará-las como ordens. Assim sendo, ele não comanda pelo medo, transmite segurança, confiança, inspira lealdade, é confidente e deixa as pessoas à vontade para expor seus pontos de vista, tem senso de justiça.

O comportamento do líder deve ser segundo um discurso coerente com suas ações, objetivos claros e estratégias adequadas para atingí-los, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança e espírito democrático (envolve igualdade no tratamento de todos). Complementam o perfil do líder a competência técnica, a habilidade de delegação, o controle emocional, a autenticidade, o respeito pelo ser humano, a habilidade em propor e estimular ideias e a habilidade de ensinar e despertar talentos.

De uma forma geral, podemos afirmar que o líder empresarial tem como funções básicas planejar, organizar, influenciar e controlar. Ao planejar, ele precisa determinar objetivos, fazer previsões, analisar problemas, tomar decisões e formular políticas, como normas e procedimentos. Ao organizar, o líder necessita determinar as atividades que são necessárias para alcançar objetivos, classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e indivíduos, gerindo o tempo da melhor forma possível. Em busca de influenciar, o líder deve comunicar de forma a que os indivíduos contribuam para a obtenção dos objetivos de acordo com as finalidades da empresa. Por fim, ao controlar, o líder busca conferir o que foi realizado com o que foi planejado e proposto, corrigindo, assim, os desvios verificados.

Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, são exigidos cada vez mais dos líderes perfis mais flexíveis e comprometidos com o que fazem. Pentecost (1969:1) define o líder como “...pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. O autor valoriza a figura do líder e sua capacidade de se responsabilizar pela equipe assumindo riscos e incertezas, uma vez que dá autonomia aos subordinados.

3.2 – Gestão e Liderança

O tema de liderança está diretamente relacionado com a gestão dentro das organizações. A grande questão é estabelecer os limites entre ambos os conceitos. Autores como Kotter, Rost e Smith afirmam que gestão e liderança são diferentes, sobretudo porque a liderança é um processo envolvente com seguidores que aceitam voluntariamente a influência gerada pelo líder.

Para Peter Drucker (1996), considerado “o homem que inventou a gestão”, no século XXI as empresas seriam como orquestras comparando as etapas entre a afinação dos instrumentos, o gestual do maestro e os aplausos da plateia com boas práticas de gestão empresarial. Assim, para que uma orquestra faça uma boa apresentação (atendendo as expectativas de sua plateia) é preciso que músicos e maestro estejam preparados, motivados e, logicamente, em perfeita sintonia. Ou seja, o maestro tem um papel fundamental para o sucesso ou insucesso de uma banda e precisa saber cativar as pessoas, manter o equilíbrio entre simpatia e exigência, se impor quando preciso e ser companheiro. Da mesma forma, a relação entre líderes e colaboradores nas empresas, deve buscar esses objetivos.

No meio empresarial um líder maestro é aquele que cuida de competências, habilidades e atitudes no comando e gestão de pessoas. Ele tem a missão de ter a melhor equipe preparada (músicos), em prol de oferecer o melhor produto/serviço (obras musicais) para seus clientes (plateia).

Confiança, envolvimento e compromisso são também essenciais para que o processo de liderança ocorra da melhor forma possível. Isso significa que o líder deve estabelecer uma relação de confiança com seus liderados. Isso sem contar a importância atribuída aos recursos pessoais como valores, saberes, competências, caráter, etc. Mais do que isso, um líder tem que atuar como “psicólogo”, sabendo dosar as emoções (suas e dos

outros), afinal a boa liderança se mostra pelas oportunidades das suas intervenções – na música, nas empresas ou em qualquer outro setor... Abaixo pretendemos expor diferentes versões desses conceitos do mundo empresarial – gestão e liderança.

O texto “What leaders really do” de John Kotter (1990) aborda a temática da liderança contrapondo-a com o conceito de gestão. Ao longo do artigo, Kotter define liderança e gestão como dois sistemas distintos e complementares de ação. Ele demonstra como cada um tem suas funções e atividades características, deixando claro que ambos são necessários para o sucesso em um ambiente de negócio, inserido em um universo cada vez mais competitivo e em constante mudança.

As organizações precisam estar preparadas para selecionar, nutrir e encorajar pessoas que possam desempenhar as funções do líder, mas deve contar também com gestores – ou gerentes – eficazes. O desafio é combinar uma liderança e gestão fortes, usando uma para equilibrar a outra, e o importante é valorizar os dois tipos de perfis e trabalhar duro para formar uma equipe coesa e saber geri-la.

Liderar volta-se para a concretização da visão e geralmente se dá através do falar com muitas pessoas, sejam elas colaboradores sob a gestão do líder, pares ou superiores hierárquicos. Qualquer um que ajude a implementar a visão ou que queira bloqueá-la é importante. Já a função de gerência é um desafio de desenho e engenharia organizacional de alta complexidade. Líderes contribuem para posturas positivas na organização, gerando satisfação e auto-realização. Eles se preocupam em gerir a mudança, enquanto os gerentes gerem a complexidade. Os líderes alinham pessoas com visão e estratégias enquanto os gerentes organizam e treinam pessoas.

O artigo “Leading change – why transformation efforts fail”, publicado no *Harvard Business Review*, também de Kotter (1996), enfatiza uma estrutura de oito passos que podem ser seguidos por executivos de todos os níveis. No entanto, o foco do autor vai além de liderar uma mudança, mas entender como faz parte da liderança estabelecer a direção, alinhar as pessoas e inspirá-las, motivando-as sempre. Ou seja, do ponto de vista do desenvolvimento pessoal, podemos considerar que Kotter parece sempre preocupado em categorizar a necessidade da relação harmoniosa entre o líder para com seus liderados.

Para ele, as empresas que buscam por transformações reais precisam de líderes preparados para implantar mudanças. A dinâmica organizacional, que visa coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos específicos, processa-se pela interligação e relacionamento dos seus membros. Isso quer dizer que o líder deve se perguntar “quem eu quero ser como líder?” e assumir um relacionamento, mas não no sentido de mandar; ele precisa buscar uma identidade – propondo e não impondo o lema “segue-me”.

Além disso, vale a pena ressaltar que toda organização com a componente comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipe, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa. É desta forma que podemos falar da imprescindibilidade da comunicação para as organizações e o papel do líder em atuar como gerenciador dos recursos humanos, muito mais do que um gerente.

No âmbito da comunicação a discussão do papel do líder que segue uma inteligência emocional é essencial, sobretudo porque sabemos que comunicar bem é uma tarefa difícil, sobretudo nas empresas. Assim sendo, a comunicação interna merece destaque especial, pois lida com o público interno que também tem suas necessidades próprias e, portanto, está ligada diretamente com a motivação dos colaboradores de uma organização. Isso significa que deve haver uma relação harmoniosa entre as partes – preconizada pelo líder-, afinal, ao lidar com recursos humanos, é preciso garantir que haverá valorização e motivação.

No artigo "Developing Versatile Leadership", de Robert E. Kaplan e Robert B. Kaiser (2005) é discutida uma outra faceta também essencial da liderança nas empresas; a versatilidade. Ela pode ser encarada como um fator preponderante ao perfil dos líderes, uma vez que o mercado se encontra cada vez mais competitivo e em constante mudança, exigindo mais dos profissionais. Esses líderes versáteis são capazes de ajustar seu comportamento de acordo com situações, sendo capazes de mudar diante das necessidades em questão.

Sendo uma das competências mais importantes para um bom desempenho, a versatilidade influencia as interações e afeta todas as partes de uma empresa. Isso é verificado, por exemplo, em líderes com elevados níveis de versatilidade que tendem a

exibir uma maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, uma melhor performance, do próprio e das equipes que lidera.

A versatilidade é também uma competência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo traduzindo a capacidade de adaptar nossos comportamentos aos comportamentos dos outros. Ao executá-la, os líderes também estão identificando os pontos de tensão dos seus colaboradores e ajustando o seu comportamento. Nesse princípio, a tensão inicial da relação se transforma em uma interação produtiva, o que significa compreender os diversos fatores que influenciam o grau de versatilidade do líder. Isso sem contar que é esta característica que permite aos líderes desenvolver dinâmicas na comunicação para que as suas mensagens alcancem um maior leque de pessoas.

Ou seja, uma maior consciência dos estilos de comunicação apoiada pelo envolvimento e articulação das diferentes pessoas que compõem uma empresa proporciona aos líderes sinergias e comportamentos versáteis altamente produtivos. Fica claro, portanto, que o sucesso organizacional e a satisfação dos colaboradores dependem de uma comunicação eficaz. Ao comandar pessoas, o líder versátil tem alta flexibilidade de estilo. Para cada pessoa, ele deve adotar um estilo de liderança que melhor se adapte às características dela. Entretanto, para que isso seja possível, é necessário que ele conheça a fundo todos seus liderados, saiba seus pontos fortes e fracos e os veja como humanos, sabendo como motivá-los, e não se esquecendo dos seus limites.

Pode-se ainda olhar para as motivações dos colaboradores de uma empresa sob um outro aspecto – através dos *turnarounds* (em português; revira volta). No texto “Leadership and the Psychology of Turnarounds”, Rosabeth Moss Kanter (2003) adota lições relacionadas com o desenvolvimento pessoal. Se a empresa passa por uma mudança drástica, uma verdadeira revira volta, a tendência é que as pessoas estejam desmotivadas e sem confiança tanto nos líderes como na própria organização. O atributo intangível que chamamos de confiança pode fazer a diferença entre ganhar e perder. Para que os líderes mantenham o ritmo e confiança quando há uma trajetória positiva em uma empresa é preciso incentivar a liderança em toda a organização, encorajando mais pessoas e assumindo mais responsabilidades. O aprendizado está aí: nunca subestimar o poder de sentimentos positivos. Porém, quando a situação está ruim e as derrotas dificultam o otimismo, os líderes não devem entrar em pânico, porque ao agir emocionalmente e não racionalmente, é mais provável que as coisas desmoronem. A

autora fala do conceito de um ciclo que mantém pessoas presas, ou seja, uma cadeia emocional e comportamental existente em uma situação adversa em que se cria um “efeito dominó” com consequências.

Já o autor Las Casas (1993:39) complementa: “o líder é o indivíduo que chefia, comanda e orienta, em qualquer tipo de ação(...). A liderança é a função do líder”. Isso significa que diferentemente dos gerentes que tendem a centralizar tudo, o líder deve direcionar a equipe, mantendo o foco.

3.3 - A Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um tema abordado desde os anos 80 e é transmitida através de diversas formas, como histórias, rituais, símbolos, linguagem e ambiente empresarial. Quando a cultura é bem compreendida pelo colaborador, o seu trabalho adquire um novo sentido e ele se torna um potencial porta-voz da empresa, transmitindo valores, missão e visão para o exterior.

A cultura organizacional não tem propriamente uma definição exata, já que a proliferação de estudos sobre o tema gerou diversos conceitos, mas pode ser entendida como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A sua essência é refletida na forma como ela faz seus negócios, trata os clientes e funcionários e também como se dá o relacionamento entre os colaboradores. Ela é o que distingue uma organização das demais e reflete a mentalidade predominante na empresa, ou seja, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que conduzem o comportamento e as ações do dia-a-dia dos funcionários em função dos objetivos organizacionais.

Vimos que a cultura envolve características partilhadas (valores, rituais, símbolos, linguagem, o ambiente empresarial, etc.) que definem a organização e as pessoas que nela trabalham e, assim, também determinam a maneira de agir segundo suas normas. A história conta como a empresa surgiu, seu fundador e traça um histórico entre passado e presente. Os rituais estão refletidos nas atividades, enquanto os símbolos marcam a representação simbólica da empresa (como é o caso da logomarca). Já a linguagem cria um padrão comum, facilitando a comunicação e estabelecendo códigos e siglas dentro

dos departamentos ou na empresa como um todo. Por fim, o ambiente empresarial pode variar, sendo formal ou informal.

A cultura organizacional é um tema com diversas interpretações e abordagens. Neste relatório analisaremos as perspectivas que consideramos pertinentes para a reflexão.

Edgar H. Schein (1997:12) define cultura como o

“padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

O modelo proposto por Edgar Schein (1997) revela que a cultura pode ser expressa através de experiências e comportamentos comuns que o grupo vive. Para o autor, existem níveis de profundidade de cultura – os artefatos, os valores definidos e os pressupostos básicos. O primeiro deles, o nível dos artefatos, está ligado aos comportamentos utilizados dentro da empresa em diversas situações, como a maneira de se cumprimentar, se vestir, a linguagem utilizada e os valores publicados. O nível correspondente aos valores definidos representa o objetivo comum da organização, sua filosofia e missão. Finalmente, o nível dos pressupostos básicos reflete o significado de diferentes situações para a empresa, mas não é algo visível e explícito.

Já Bilhim (2008:185) destaca uma de suas funções: “A cultura é intangível, implícita, dada como certa e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho”.

Para entendermos como funciona o papel da cultura organizacional é preciso, primeiramente explicitar outras definições importantes de temas afins, como veremos a seguir:

3.3.1 – Organização

O conceito de organização pode ser visto como um conjunto de pessoas que desenvolvem – em grupo ou individualmente – uma atividade de forma organizada

norteadas por um objetivo comum e metas previamente estabelecidas para alcançarem um resultado eficaz.

O comportamento organizacional liga as pessoas às organizações e está associado à cultura, uma vez que é através dela que são colocados em prática os valores da organização. Duas discussões são importantes – o indivíduo na organização e a organização. Como conciliar os dois tipos de interesse? Primeiramente, olhar para o colaborador como indivíduo pertencente a um ambiente específico de sociedade organizacional, fazendo parte de outros grupos dentro da sociedade organizacional, como família, banco, partidos políticos, hospital, associações, televisão, religião, lazer, trabalho, leituras, escola, rádio, hotéis, clubes, deslocamentos, universidade, shoppings, restaurantes, governos, etc. Além disso, alguns aspectos centrais caracterizam o indivíduo como valores, atitudes, necessidades, expectativas, personalidade e grau de *stress*, como podemos entender abaixo:

- **Valores:** importância dada às entidades que distinguimos nos nossos relacionamentos; crenças e critérios que guiam a percepção e a ação.
- **Atitudes:** ação resultante da valorização de algo (pessoa, símbolo, lugar, coisa) podendo ser de uma forma favorável ou desfavorável.
- **Necessidades:** forças que controlam o comportamento mais básico (como sono, alimentação, segurança, etc).
- **Expectativas:** percepção do curso de ação mais esperado guiadas pela projeção de possíveis resultados.
- **Personalidade:** padrão de disposições, atuação e traços que distinguem um indivíduo do outro e determinam o seu ajustamento ao meio envolvente.
- **Grau de stress:** causado por incerteza, descontrolo, impossibilidade, incapacidade, dúvida. Gera ansiedade, insegurança, confusão, receio, tensão. Tem impacto tanto para fora, comprometendo o desempenho da organização no exterior (responsabilidade, exposição); quanto para dentro, gerando concorrência e competição com outros colaboradores.

3.3.2 – Indivíduo

Devemos considerar o indivíduo como parte da cultura da empresa e para isso, gerar motivação, envolvimento e satisfação. Do ponto de vista do indivíduo dentro da organização, podemos relacionar a satisfação dos colaboradores com a produtividade e com a gestão de pessoas.

Em termos de produtividade, a empresa deve ter a preocupação em manter funcionários com motivação, estruturação diária, relações interpessoais, responsabilidade social, além de prezar por uma imagem favorável. Quando se trata em gerir pessoas, a empresa deve acreditar no desenvolvimento pessoal proporcionando aos seus colaboradores uma série de fatores, tais como: oportunidades, formação contínua, realização pessoal e profissional, iniciativa/criatividade, planos de carreira, não discriminação.

3.3.3 - Responsabilidade Social e clima organizacional

A produtividade está diretamente relacionada ao bem estar dos funcionários. Investir na qualidade de vida gera funcionários mais motivados, inseridos na cultura da empresa, que por sua vez, aumentam a produtividade, melhoram o relacionamento interpessoal, clima organizacional e estimulam a motivação.

Para que haja trabalho e produtividade por parte dos colaboradores, é preciso que exista um bom relacionamento entre empregador e empregados inseridos em um ambiente com diálogo aberto, confiança, sinceridade, ética, integridade. Com este foco, as empresas devem realizar pesquisas de clima e cultura organizacional e, acima de tudo, saber analisar resultados. O mais importante, contudo, é partilhar uma identidade comum – o colaborador deve se identificar e ser identificado, adquirindo satisfação e motivação.

3.4 – Comunicação

No processo de reconstrução das identidades dos indivíduos é de grande importância o papel da comunicação no sentido de informar os empregados acerca dos valores declarados, diretrizes, objetivos e definições gerais estabelecidos pela organização.

Para conseguir transmitir confiança no ambiente de trabalho é preciso ter atenção com a forma como se pretende comunicar. Toda a comunicação deve ser elaborada de forma clara, transparente e direcionada para cada um dos públicos da organização, ou seja, nas

diferentes relações de trabalho uma informação pode ser passada de diversas formas. Tudo depende dos meios de comunicação, linguagem e objetivo que se pretende atingir com esta mensagem.

Pode definir-se comunicação como sendo o processo de permuta de informação (mensagem) entre um emissor e um receptor. Do ponto de vista da organização, ela é essencial para coordenar as suas partes e assegurar a articulação com o seu meio ambiente. A comunicação pode ser verbal – quando se processa através do discurso, do verbo (palavra) – não verbal (quando se processa através de imagens, gestos, atitudes, apresentação física, tons de voz, organização do espaço, e sua decoração, etc e não por palavras), ou uma combinação de ambas.

A comunicação empresarial é um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente. O conceito de comunicação empresarial integrada pode ser caracterizado pelo processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação (Neves, 2000).

Métodos e técnicas de comunicação utilizados por uma empresa tem como objetivo obter um reconhecimento favorável, motivar funcionários, atrair futuros profissionais, ter uma boa imagem perante a opinião pública, mantendo-a bem informada.

Toda comunicação empresarial deve ser feita de forma clara para ser entendida por todos os colaboradores. Deve-se levar em consideração que dentro da empresa há diferentes níveis hierárquicos de colaboradores e, por isso, a área de comunicação tem que passar a mensagem de um modo eficaz.

De uma forma geral, o resultado de uma empresa que age com transparência é a confiança que seus colaboradores terão nela. A partir dela, eles se sentirão mais responsáveis e comprometidos com a empresa, transparecendo motivação. Assim, o ambiente de trabalho se tornará mais saudável e satisfatório, garantindo a eficácia no trabalho e resultados positivos para todos.

Podemos concluir, portanto, que a comunicação tem importância inquestionável no contexto empresarial, pois controla formal e informalmente o comportamento dos seus membros. Além disso, motiva os colaboradores esclarecendo sobre o que devem fazer e

dando *feedback* do grau da sua realização. Mais do que isso, fornece a informação necessária à tomada de decisão.

Existem três tipos de comunicação, que direta ou indiretamente se relacionam com a teoria organizacional: intrapessoal (de cada um com cada um – contexto individual); interpessoal (de todos com cada um – contexto grupal) e organizacional (de todos com todos – contexto organizacional).

3.4.1 – A Comunicação Interna

Vimos que as mais diversas formas de comunicação que ocorrem dentro da organização são fundamentais para a sua articulação interna e sua interligação com o meio ambiente externo. Também devemos levar em consideração que cada vez mais os colaboradores querem estar informados sobre os fatores externos e internos que influenciam a segurança e natureza do seu trabalho. Nesse sentido, a comunicação interna surge para suprir essa demanda, pois abarca todos os atos de comunicação que se produzem dentro de uma organização e que variam nas modalidades em que são utilizados, nos instrumentos de veiculação e nas funções que desempenham.

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia, 1985 apud Kunsch, 2003:154).

A comunicação interna é um desafio permanente que busca a formação da cultura empresarial e construir conhecimento; ela é imprescindível no processo de mudança e exige custo, tempo e trabalho, gerando benefícios. Mais do que isso, a comunicação interna é importante, pois os colaboradores são vistos como parceiros e assim, ampliam a visão da empresa, dão conhecimento dos processos e identificam-se. Além disso, os colaboradores também são vistos como porta-vozes, atuando como veículo de divulgação externa da imagem da empresa. Em um ambiente competitivo, a comunicação interna permite a circulação de novas informações, promove o debate e a interação entre segmentos organizacionais. Isso significa que ela funciona como um instrumento de motivação e incentiva o sentimento de pertença dos colaboradores.

Existem diversos instrumentos de comunicação interna que podem ser utilizados – de forma oral, escrita, audiovisual, eletrônica. Outros meios também são possíveis –

eventos, campanhas e programas, atividades lúdicas, convênios e pesquisas. Algumas temáticas são relevantes, como, por exemplo, os planos futuros da empresa, oportunidades de promoção, informação relacionada com o emprego, aumento de produtividade, políticas e práticas de pessoal, posição concorrencial da empresa, enquadramento da sua função na empresa.

Lionel Brault (1993: 167) defende a importância da comunicação interna e avalia o seu impacto: “A falta de comunicação dentro das empresas tem conseqüências malélicas, como o distanciamento entre departamentos e pedidos injustificados de aumentos gerais, por exemplo”.

Atuando como plataforma para divulgar a melhoria contínua, a comunicação interna tem como desafio justamente definir como, quem, a quem e o que se comunica. Do ponto de vista da comunicação, a comunicação interna tem alguns objetivos, como aumentar a credibilidade da empresa, melhorando sua imagem e partilhando valores comuns. Ao manter os colaboradores bem informados, ela gera um sentimento de pertença, pode prevenir eventuais crises e ainda orienta a gestão em função do *feedback* do cliente.

Sendo assim, fica evidente a necessidade de gestão da comunicação interna, considerando o volume, a transmissão inadequada e a qualidade insuficiente da informação.

O papel dos gestores no processo de comunicação é essencial. Adrian Buckley (1992) acredita que é preciso que haja uma comunicação estratégica das chefias, levando a uma maior eficácia, integrando as pessoas na organização, envolvendo-as. Motivados, o desempenho individual dos colaboradores aumenta e o compromisso com a organização é alargado.

A comunicação interna ideal está centrada na transparência na divulgação das decisões organizacionais, políticas e orçamento, além da confiança mútua e seleção dos meios de comunicação mais adequados. Isso significa que a comunicação deve existir nos dois sentidos – trabalhadores devem ser ouvidos e atendidos.

Para Michael Bland e Peter Jackson (1992), o déficit de comunicação também é prejudicial, pois gera uma falta de compreensão dos objetivos da empresa e assim, uma incapacidade de realizar tarefas individuais com a máxima qualidade. Para isso, é

preciso selecionar a informação mais importante e manter um bom relacionamento entre subordinador e subordinado, baseado em confiança e credibilidade.

Atual CEO da TAP, Fernando Pinto, em “Na agenda dos líderes” (FERREIRA, Maria & SÍTIMA, Luís, 2010:51,52) acredita no poder da comunicação: “Sublinhamos a importância da comunicação, interna e externa, como elemento determinante para alinhar a estrutura com a mudança e para alavancar a capacidade de adaptação”. Ele afirma que a TAP tem uma política de transparência e, por isso, reúne-se o pessoal de tempo em tempos para mostrar as dificuldades e progressos da empresa, ficando abertos a perguntas, quaisquer que sejam. Pinto defende a ideia de que tais ações deixam o trabalhador a vontade, acabando com histórias de corredor, democratizando a informação e dando naturalidade à gestão da empresa.

3.5 – Motivação

A motivação tem impacto na liderança influenciando fatores que ajudam a impulsionar a equipe, principalmente no que diz respeito à realização de metas e objetivos corporativos. Robbins (2005:132) salienta que a motivação está ligada à tarefas desafiadoras, oportunidades de aprendizagem ou promoção além do reconhecimento. Para ele,

“...a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição do ‘Harry Potter’ durante uma tarde. Para este estudante, a mudança na motivação é causada pela situação”.

Sabemos que o ambiente de trabalho está em constante mutação. Neste novo panorama, a realidade corporativa precisa se adaptar. Sendo assim, cada vez mais os funcionários são convidados a “vestir a camisa” da empresa, estando conscientes e engajados com os valores organizacionais. Fica visível, portanto, que a motivação um tem sido alvo de muitas discussões corporativas e pode ser definida de uma forma geral como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo.

Para Vergas (apud Fiorelli, 2004:118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”.

Quando ela acontece, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores, por isso, é preciso despertá-la e mantê-la de acordo com os objetivos da empresa.

Já Bilhim (2008:317) define motivação como “...vontade de exercer elevados níveis de esforços para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos”.

A motivação é um conceito relativo, mas pode ser encarada como força ou impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica. Enquanto para alguns a motivação pode ser o fator financeiro, para outros é o desejo de ser saudável, de ser amado, reconhecido e participar das decisões ou realizar tarefas desafiadoras. A motivação pode ser intrínseca, ou seja, os comportamentos estimulados pelo entusiasmo gerados pelo trabalho em si ou extrínseca, quando o trabalho é executado com a finalidade de receber algum tipo de recompensa.

Vimos que o papel do líder é, sobretudo, focado em motivar sua equipe. Entretanto, a motivação deve considerar diferentes tipos de personalidade. Os *task-oriented* vêem a motivação orientada no trabalho em si; para os *self-oriented* o trabalho é o meio para um fim; e os *interaction-oriented* acham a motivação na interação com outros colaboradores. Isso significa que as pessoas não são motivadas apenas por fatores pessoais, mas fazem parte de um grupo ou cultura. Motivações pessoais são feitas de elementos de cada uma dessas categorias. Alguns fatores influenciam o grupo de trabalho, como a sua composição, coesão, comunicação e organização – e assim fica visível que para ter um grupo efetivo é preciso alcançar o equilíbrio entre todos estes tipos de personalidade.

Em um grupo coeso os membros consideram o grupo mais importante do que a individualidade. Sendo assim, algumas vantagens tornam-se claras, como a harmonia entre as pessoas e o fato de aprenderem uns com os outros, partilhando experiências e conhecimentos. Além disso, um grupo de trabalho também deve levar em consideração a coesão que é influenciada pela cultura organizacional e pela personalidade do grupo. Esta coesão pode ser encorajada através de eventos sociais, do desenvolvimento de uma identidade de grupo e território e através de atividades explícitas de *team building* (que visa criar o espírito de equipe através de diversas atividades de integração).

Embora o dinheiro, os prêmios e as recompensas econômicas tenham um papel importante na motivação, as alterações ocorridas no mercado de trabalho tornaram a tarefa de motivar mais complexa. A partir de então, sabemos o peso da importância do líder conhecer um pouco melhor os mecanismos da motivação e saber tirar proveito deles para o bem do grupo.

Quando se fala em motivação também devemos levar em consideração outros fatores. Nessa discussão, o local de trabalho também merece destaque, visando facilitar a comunicação e cotidiano. Para isso, o espaço físico tem um importante efeito na produtividade individual e na satisfação com elementos, tais como conforto, privacidade, instalações. A segurança e higiene no trabalho são relevantes, como a iluminação, aquecimento e mobiliário. Além disso, a privacidade é outro aspecto, já que cada trabalhador requer sua área de trabalho. Por fim, a luz natural e a personalização importam, onde cada um pode organizar seu espaço de trabalho como quiser.

O que motiva as pessoas é o fato de ser reconhecido, ser tratado como pessoa de modo justo, ser ouvido. Além disso, também influenciam desafios, novas oportunidades, orgulho do próprio trabalho, condições de trabalho adequadas, sensação de ser útil e aceito.

As condições de trabalho, tais como ambiente agradável, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas. Para que se tenha colaboradores motivados, é preciso fazer com que ele se sinta satisfeito em seu ambiente de trabalho, verificando se estão em vigor de acordo com os itens:

- identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- buscar o trabalho que mais atraia a pessoa;
- reconhecer o bom desempenho;
- facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

Ao observarmos por que as pessoas são motivadas, vemos que essa motivação vem de dois fatores, como citado anteriormente; ela pode ser intrínseca, que é a vontade que vem da própria pessoa, ou extrínseca, que é ocasionada por fatos que estão inseridos em seu ambiente de trabalho.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

A identificação das condições ou fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo – ou seja, a motivação – preocupa os estudiosos da gestão desde os primórdios das organizações. Diversos teóricos adotaram correntes a respeito da motivação, mas no presente relatório foram consideradas pertinentes para serem aprofundadas apenas algumas delas que se destacam por criar uma apresentação concisa, porém, completa sobre o assunto:

Teorias da Motivação:

- **Teoria das Necessidades de Maslow/Pirâmide das Necessidades**

Uma das teorias clássicas mais conhecidas no ramo da motivação foi formulada pelo psicólogo americano Abraham Maslow (1954), considerado o “pai do humanismo”, que estabeleceu a hierarquia de necessidades. Para ele, o que move o ser humano é a busca da satisfação das necessidades.

O autor acredita que a motivação humana segue uma hierarquia de necessidades, que vão das necessidades fisiológicas até às necessidades mais elevadas de auto-realização. À medida que uma necessidade inferior é satisfeita, a superior torna-se dominante.

Ele classifica as necessidades humanas numa hierarquia de cinco grupos, divididas em necessidades, como se vê na figura a seguir:

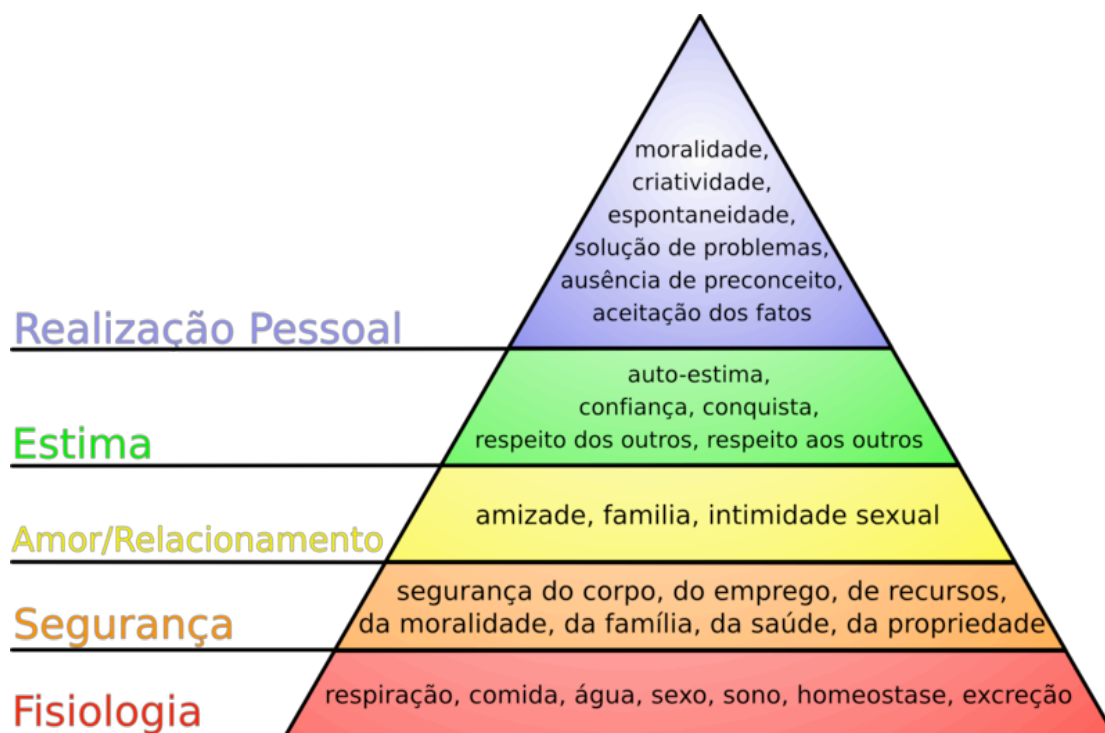


Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

Começando debaixo para cima, as cinco categorias (representadas pelas diferentes cores) podem ser explicadas da seguinte forma:

- **Fisiológicas (ou de sobrevivência):** são as mais básicas, pois asseguram a sobrevivência, como a alimentação e reprodução. Quando não estão satisfeitas, nenhuma outra necessidade desencadeia motivação. Isso significa que as necessidades fisiológicas se relacionam com o que o ser humano precisa para se alimentar, ou seja, fome, sede, respiração, sono, sexo, excreção e abrigo.
- **De segurança:** englobam a proteção física, contra a falta de saúde e outros riscos. Para Maslow, se as fisiológicas estivessem satisfeitas, consequentemente as de segurança passariam a ser predominantes. Ou seja, a segurança se relaciona com a saúde, família, lar, trabalho e recursos.
- **Sociais (amor e relacionamento):** que estão ligadas à necessidade de o indivíduo ter relacionamento social. As necessidades sociais estão ligadas aos relacionamentos, amor, amizade, aceitação do indivíduo diante da sociedade.

- **De estima (e de prestígio):** As necessidades de estima tem a ver com a realização, autonomia, atenção, *status*, respeito e reconhecimento que os outros tem com relação ao indivíduo.
- **De auto-realização (ou realização pessoal):** No topo da pirâmide aparecem as necessidades de auto-realização, representando, assim, a capacidade do ser humano de atingir o seu máximo, se superando e estando, por fim, satisfeito consigo mesmo. O foco é na força para se tornar naquilo de que é capaz, como crescimento pessoal realização do potencial individual, etc.

De uma forma geral, podemos chegar a conclusão que a teoria de Maslow permite relacionar as necessidades individuais com motivação, caracterizar diferentes tipos de necessidades e compreender que em cada indivíduo existe alguma hierarquização de necessidades.

James C. Hunter (2007:58,59) acredita, sobretudo, no impacto por parte do líder, de acordo com esta teoria:

“Uma vez atendidos os dois níveis básicos de necessidades, os sentimentos de pertencer à empresa e de ser amado tornam-se necessidades incentivadoras(...) Uma vez satisfeitas essas necessidades, os estímulos vem da autoestima, o que inclui a necessidade de sentir-se valorizado, tratado com respeito, apreciado, encorajado, tendo seu trabalho reconhecido, premiado e assim por diante(...) Uma vez satisfeitas tais necessidades, a exigência passa a ser de autorrealização(...) O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser”.

- **Teoria dos dois fatores ou bifatorial (Frederick Herzberg):**

Herzberg (1997) afirma existirem dois fatores distintos que influenciam o comportamento do indivíduo no seu trabalho, ou seja, essenciais para a motivação de grupos – os higiênicos e os motivadores (o trabalho em si, responsabilidade, senso de realização, reconhecimento, perspectivas de evolução). Para o autor, os fatores higiênicos (tais como a política organizacional, condições de trabalho, pagamento,

segurança e relações no trabalho, práticas de supervisão e administração, política e administração da empresa) não trazem nem estimulam a motivação, mas podem causar a desmotivação, ou seja, tem caráter preventivo. Um ambiente de trabalho seguro e agradável, por si só, não motiva os funcionários, mas deixa-os satisfeitos para que os outros fatores possam motivá-los.

Quando os fatores higiênicos estão ausentes cria-se um clima de insatisfação, pois a empresa não consegue motivar os indivíduos com os fatores mínimos. Por sua vez, os fatores motivadores se relacionam com o conteúdo do trabalho desempenhado, e, por conta disso, tem maior impacto na produtividade e satisfação dos colaboradores. A figura abaixo representa de um lado, esses fatores higiênicos, que afetam a insatisfação com o trabalho e, do outro, os fatores motivacionais, que afetam a satisfação com o trabalho.



Figura 3 - Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)

Para motivar, Herzberg (1997) propunha o enriquecimento dos cargos, proporcionando mais autonomia, senso de realização, responsabilidade e desenvolvimento para os colaboradores. Isso significa que o teórico refere também que as empresas devem incentivar os colaboradores com fatores motivacionais, estabelecendo uma relação entre indivíduo e organização, no sentido de realização pessoal, gerando, dessa forma, um nível de satisfação mais duradouro.

Capítulo 4 – Gestão de equipe de alta performance

Neste capítulo do atual relatório procuramos responder ao questionamento: “o que faz funcionar uma equipe?”. Alguns aspectos são levantados, tais como a liderança, os elementos que a constituem, e valores como competência, respeito, comunicação. O intuito é tentar descobrir quais são os processos de grupo que a empresa e o líder adotam para potencializar recursos, alinhar objetivos, comprometer as pessoas e, por fim, alcançar sucesso. Mais do que isso, como explicamos o fato de algumas equipes serem melhores do que outras? Como e porque se aperfeiçoam as equipes, e o que as faz mover?

A relevância da discussão da organização e gestão de equipes se dá em função de entender quais são os fatores que melhor influenciam a motivação individual. Também será essencial discutir os pontos chave do trabalho em equipe: constituição, fortalecimento e comunicação.

O sucesso das equipes está ligado ao compromisso de objetivos comuns, em que são definidos papéis e responsabilidades e a manutenção de bons relacionamentos interpessoais. Além disso, devemos considerar nesta discussão a importância de sistemas de decisão efetiva, comunicação e procedimentos de trabalho.

Primeiramente, é preciso entender que as pessoas são o bem mais valioso de uma organização e as tarefas devem ser orientadas pelo gestor e focadas nas pessoas. Ou seja, para que haja uma gestão de sucesso deve haver uma condição de compreensão das pessoas; consistência (membros da equipe devem ser tratados da mesma maneira); respeito (diferentes *skills* das pessoas devem ser respeitadas); inclusão (envolver todos e considerar diversas opiniões) e acima de tudo, a honestidade.

Fica claro, portanto, que uma importante tarefa de gestão de equipes é a seleção da equipe. A informação desta seleção deve ser fornecida aos candidatos, obtidas por entrevistas e interação com eles, além de se considerar algumas recomendações e comentários de terceiros.

4.1 - Equipes

A necessidade de trabalhar em equipe tem sido um tema cada vez mais presente nos dias de hoje no cenário corporativo com o intuito de descobrir como se trabalha mais e

melhor em equipe. Para isso, as pessoas devem agir juntas, alinhadas e com objetivo em comum, tornando o trabalho em equipe um hábito eficaz e predispondo pessoas a atingir um elevado desempenho.

As organizações se esforçam para que os grupos de trabalho sejam unidades coordenadas e auto-corretivas. Caso um dos membros cometa algum erro, por trabalhar bem em conjunto, a própria equipe pode ser capaz de corrigi-lo. Dois motivos justificam a discussão da temática dos grupos para as organizações. Primeiramente, o comportamento dos indivíduos em grupo é mais do que a simples soma da ação de cada um separadamente. Ou seja, quando estamos em grupo nos comportamos diferente do que quando estamos sozinhos. Além disso, há que reconhecer a importância dos grupos de trabalho como parte vital para as empresas nos dias de hoje.

Kurt Lewin (1973) acredita que o grupo define-se não pela proximidade ou soma dos membros, mas sim como um conjunto de pessoas interdependentes. Há diversas tipologias de grupos sociais, mas é relevante discutirmos os grupos em ambiente de trabalho, ou seja, os grupos como equipes de trabalho. Tais agrupamentos de pessoas podem ser formais ou informais. A seguir explicitaremos as principais razões para que as pessoas se reúnam em grupo:

- 1) Segurança: em grupo, a pessoa se sente mais forte e resistente à ameaça.
- 2) Status: pertencer a um grupo significa prestígio e reconhecimento de uns membros pelos outros.
- 3) Auto-estima: participar de um grupo também aumenta a auto-estima.
- 4) Afiliação: membros apreciam interação regular que tem origem na pertença a um grupo.
- 5) Poder: grupos dão a oportunidade de exercitar o poder e influenciar os outros. Em grupo, os indivíduos podem obter o que sozinhos não conseguiriam.
- 6) Alcance de objetivos: um grupo tem maior chance de atingir determinados objetivos organizacionais, pois reúne talentos e conhecimentos.

Comportamento e estrutura do grupo

Existem aspectos que interferem no sucesso/insucesso de um grupo, podendo vir de condições externas impostas (devem considerar estratégia organizacional; autoridade; regulamentos e regras; recursos organizacionais, tais como dinheiro, tempo, equipamentos; processo seletivo de Recursos Humanos; sistema de validação desempenho e compensação; cultura organizacional e ambiente físico de trabalho) ou de capacidades dos membros (considerar aptidões para desempenho de determinadas tarefas e características de suas personalidades).

Hawthorne e os grupos de trabalho

Uma das mais famosas experiências sobre grupos de trabalho foi realizada por Hawthorne. Em 1927 estudos foram desenvolvidos na Companhia de Eletricidade de Chicago, mudando a trajetória da Teoria Organizacional, introduzindo o impacto das atitudes de um grupo de trabalhadores na motivação dos mesmos.

No início, a experiência consistia em melhorar as condições de iluminação para ver se teria impacto positivo na produtividade. Assim, os investigadores estabeleceram a existência de uma relação harmoniosa entre as duas variáveis. Contudo, ao fazer o teste e diminuir a iluminação, a produtividade não baixava, invalidando a hipótese que estava a ser testada. A partir de então, os estudiosos introduziram outras melhorias no ambiente de trabalho (como duração de pausas de trabalho) e concluíram que a produtividade ainda aumentava independentemente do que fizessem. Quando retornaram ao estado inicial da experiência e as condições de trabalho pioraram com relação às melhorias adicionadas, atingindo-se um ponto máximo – com isso, o absentismo diminuiu em 80%; a satisfação no trabalho obteve níveis positivos e aumentou o tempo de socialização dos trabalhadores fora do local de trabalho.

Para explicar tais acontecimentos, os investigadores propuseram duas possibilidades. A primeira dizia que havia se criado uma rede informal de relações interpessoais dentro do contexto empresarial, facilitando, assim, a realização do trabalho. A segunda se justificava devido ao fato de serem objeto de estudo de uma investigação, fazendo-os sentir “especiais” e assim alterando a produtividade. O que vale entender deste experimento é simples - estes trabalhos sobre a produtividade dos grupos de trabalho,

por serem pioneiros, introduziram a discussão e até hoje são objeto de investigação sob diversos prismas.

Formação e desenvolvimento de equipes

Desenvolver uma equipe é um processo dinâmico e mais do que entender sobre as fases, o essencial é visualizar a sua importância neste processo. Lança (2012:26) nos fala a respeito da formação e crescimento das equipes: “...uma equipe surge baseada em contextos, processos de potencialização de oportunidades e competências, elementos que as compõem”.

Lança (2012:31) destaca sobre o desenvolvimento das equipes: “o enfoque é que devem ser criadas condições para que cada elemento seja um ponto a favor, que beneficie a equipe, que independentemente da peça que seja, consiga ser importante para que a máquina que é a equipe funcione(...)”.

Guerra (2002) vê tal processo como uma forma para desenvolver novos valores, atitudes e formas de atuação. Já Moscovici (2002) avalia o desenvolvimento de equipes como um programa para grupos interdependentes que precisam unir esforços para resolver problemas e nos procedimentos de trabalho.

Fiorelli (2006) argumenta que as empresas que possuem equipes de trabalho conseguem tratar melhor as informações, garantindo facilidade e transparência para os integrantes. Para ele, a partir do momento que as equipes favorecem a franqueza, a confiança mútua e o respeito, as pessoas conseguem se expor com mais segurança.

Bruce W. Tuckman (1965), autor de um dos modelos mais famosos para sistematizar o desenvolvimento de equipe propôs inicialmente quatro fases (adicionando mais tarde um quinto estágio) - formação (*forming*), tormenta (*storming*), normalização (*norming*), desempenho (*performing*) e o quinto, posteriormente acrescentado, seria a fase de interrupção.

Cada fase exige da equipe maturidade e objetivo de ultrapassar dificuldades e desafios. Nem todas as equipes conseguem atingir necessariamente as quatro (ou cinco) fases, mas o esforço se dá com o intuito de chegar à maturidade (que corresponde à fase de desempenho). Abaixo pretendemos expor as principais características de cada estágio, sua missão e dificuldades:

- **Teoria de Desenvolvimento de Grupos com cinco etapas - Tuckman**

FORMING - Definir equipe, determinar os papéis individuais, desenvolver confiança e comunicação, e normas. As tarefas compreendem definir problema e estratégia, além de identificar o tipo de informação necessária.

Nesta primeira etapa são também atribuídas as funções de cada participante da equipe (*Team Roles*) – o líder deve direcionar, controlar e encorajar o resto do grupo a manter uma comunicação aberta. Mais do que isso, a intenção deve ser em função de ajudar a equipe a desenvolver e seguir as normas, com enfoque no trabalho. Ele deve assistir o foco da equipe no seu trabalho e lidar construtivamente com o conflito. Já o *recorder* será responsável por manter um registro das reuniões da equipe e assinaturas do grupo (quais papéis e responsabilidades de cada um) e também do trabalho da equipe. O papel do relações públicas fará a ponte com o exterior, ou seja, será o contato de recursos pessoais fora da equipe. Para isso, terá ligação com o mentor da equipe e terá o trabalho de manter uma boa comunicação dentro da equipe e entre os membros do grupo.

STORMING - Nessa etapa, os membros da equipe utilizam um processo de partilha de informações para abordar diversas temáticas. O momento é crucial - eles podem perceber que a tarefa é mais difícil do que foi inicialmente projetada, mudar suas atitudes face a mudanças de sucessos, ser resistentes à tarefa em si ou ter má colaboração.

O diagnóstico se baseia em alguns questionamentos, como o fato de haver objetivos e enfoques comuns. Também é confrontada a eficácia dos papéis e responsabilidades e como funciona o sistema de decisão e o de comunicação, além da adequação das competências interpessoais. Ou seja, é feito um levantamento das necessidades para desempenhar determinada função.

A negociação de conflitos é feita seguindo alguns preceitos. O primeiro deles intenciona separar problemas de trabalho dos problemas pessoais. Também é aconselhado ser brando com as pessoas, mas duro com o problema e procurar necessidades subjacentes, objetivos e propósitos para ambas as partes – ao invés de adotar soluções específicas.

Em situações conflituosas e resolução de problemas há um conjunto de esforços necessários, tais como mencionar o ponto de vista através de uma linguagem clara e não

ajuizada. Além disso, deve-se clarificar os pontos inerentes ao *core* da problemática e escutar o ponto de vista de todos os intervenientes.

NORMING - As normas instituídas deverão responder à algumas questões: “Como suportamos uns aos outros?”, “O que fazemos quando nos deparamos com determinados problemas?” e “Quais são as minhas responsabilidades para com a equipe?”. Isso significa que previamente será atribuída uma função para cada pessoa, além de explicitado o nível de autonomia. Durante esta etapa os membros devem seguir a um conjunto de normas e regras, como aceitar a sua equipe, suas regras, papéis e procedimentos.

- **Comportamentos** – relacionamentos competitivos tornam-se mais cooperativos, ou seja, a competição é encarada como saudável desde que seja gerida da melhor forma. Existe uma vontade para confrontar problemas e os solucionar, as equipas desenvolvem habilidade de expressar críticas construtivamente, existe uma noção de espírito de equipe através de fatores – união, motivação, comunicação, bom ambiente e bom relacionamento com os outros.
- **Potencializar *feedback* construtivo** – não julgar ou exagerar, evidenciar melhores aspectos, falar por você e não pelos outros, não generalizar.
- **Receber *feedback*** – é preciso escutar com atenção, colocar as questões com clareza, anotar, interiorizar e refletir o que foi dito, ponderando os pontos válidos.

PERFORMING - Esta é a fase de execução e os membros da equipe tem delineados quais são os processos e como foram implementados. Nesta etapa cada um adquire uma melhor compreensão das fortalezas e debilidades, tem um ganho na habilidade de prevenir ou trabalhar diante de conflitos de trabalho e na resolução de diferenças. Por fim, é desenvolvida uma ligação mais próxima entre os membros da equipe.

SUPERAÇÃO - Esta última etapa serve como complemento da anterior no sentido de responder às perguntas “o que virá a seguir?”, “como posso desenvolver mais as minhas capacidades” e em termos coletivos entender “como podemos ser ainda melhores”.

4.2- Equipes de alta performance

Para o sucesso de uma equipe é preciso um compromisso na partilha de resultados e objetivos e definir claramente os papéis e responsabilidades de cada um. Para isso, busca-se utilizar os melhores *skills* dos indivíduos pertencentes ao grupo (em função das suas características e competências) e permitir que cada um se desenvolva em diferentes áreas e atinja uma alta performance. Além disso, o sucesso de uma equipe também é estabelecido seguindo sistemas e processos efetivos, como uma comunicação clara, comportamentos de equipe benéficos, participação balanceada de todos, percepção do progresso do grupo e boas relações pessoais.

Apesar de ser uma discussão recente, e, por isso ter pouca bibliografia sobre o tema, as equipes de alta performance tem se tornado pauta recorrente quando a sociedade passou a se questionar em função dos desempenhos e resultados mensuráveis além da realidade. Assim, buscou-se entender como essas equipes surgem e se formam, quem as lidera, por quem são constituídas, como funcionam e porque existem.

Teóricos abordam diferentes processos, ferramentas ou características para poder definir o estado de equipe de alta performance. Alguns autores acreditam que as grandes equipes são formadas pelos mais talentosos; outros que tem a ver com a cultura coletiva ou liderança e confiança de ambas as partes. Para tanto, explicitaremos as principais definições que fazem sentido serem aprofundadas nesta discussão.

Ultimamente têm surgido conceitos que dão destaque para duas ou três características diferenciadoras para uma equipe de sucesso. Burke e colabs. (2006) definem o “time dos sonhos” como portadores de um:

“grau de interdependência entre os elementos da equipe, o grau de conhecimento específico que existe competência técnica e experiência relacionada com o desempenho da tarefa, coordenação e cooperação entre a equipe que as tornam suscetíveis de se encaixarem no perfil das equipes de alto desempenho”.

Katzenbach e Smith (2001) assumem que a característica que merece maior destaque nas equipes de alta performance é a disciplina. Em uma equipe de sucesso, um líder tem que conhecer e compreender os elementos e seus papéis e peso nos processos grupais. Também deve saber qual ação mais eficiente (se é estar ausente, presente,

pressionando), ou seja, constantemente fazer uma avaliação das forças e fraquezas dos colaboradores.

Um líder faz-se com equipes e resultados, portanto, não é possível analisarmos as equipes e desempenhos sem tocar na temática do ponto de vista da liderança, já detalhada anteriormente.

4.2.1 - *Coaching* de equipes

O *coaching* é tido como um processo de acompanhamento que visa potencializar as competências dos outros e no respeito dos seus objetivos. O *coaching* não é uma ferramenta nova e pode ser considerado uma prática antiga que está diretamente relacionada com atitudes, comportamentos, gestão de pessoas, motivação, processo de liderança, alcance de objetivos pessoais e grupais. De uma forma geral, *coaching* pode ser definido como um processo ativo, dinâmico, onde através de observações e questionamentos se atinge o potencial de um indivíduo e/ou grupo que se prepara para o alcance de metas. Quando se fala em *coaching* devemos sempre levar em conta alguns pontos-chave, como o foco, a ação, o sentimento/sensação, a evolução contínua e resultados.

Para James Flaherty (2010), autor de “*Coaching- Desenvolvendo Excelência Pessoal e Profissional*” o termo *coaching* atua no sentido de tornar as pessoas mais competentes e realizadas no trabalho para que possam ser mais capazes de contribuir em suas organizações encontrando significado no que estão fazendo. Flaherty considera que a prática do *coaching* deve ser utilizada para e com as pessoas, em busca da otimização das suas tarefas em virtude das suas competências. Ainda segundo o autor, o *coaching* foca em como uma pessoa pode ajudar outras a desenvolver novas competências, horizontes e mundos de oportunidades para si próprios e para os que estão mais próximos.

Atualmente o *coaching* é utilizado na realidade empresarial, podendo fazer parte de muitas organizações, empresas e equipes. Chiavenato (2004) justifica tal prática, afinal a liderança deve estar mais preparada para solucionar problemas que surgem sem consultar necessariamente a hierarquia. Também sabemos da importância do capital humano e o fato de que pode – e deve - ser ampliado. Nesse sentido, como método mais eficiente, simples e barato, surge o *coaching* de forma a garantir uma

aprendizagem contínua nos membros da organização. Além disso, o processo permite novas formas de transformar lideranças centralizadoras e autoritárias em algo inclusivo e visionário.

A temática do *coaching* individual e de equipes se assemelha com as equipes de elevado desempenho. O *coaching* nas equipes facilita, mantém e eleva patamares de desempenho dos colaboradores. Mais do que isso, permite a inclusão dos elementos que compõem as equipes, pois fazem parte dos processos de criação e definição da visão, missão, objetivos ou regras coletivas.

Skiffington & Zeus (2000) notam as diferenças entre os diversos tipos de *coaching* de equipe:

- *Coaching* para reforçar a perspectiva do *coach* como gestor e líder de equipes;
- *Teambuilding*, que promove a cooperação, união, espírito de equipe dos elementos;
- *Coaching* para líderes de equipes ao desenvolver as competências de equipe nos líderes delas;
- *Coaching* individual, entretanto inserido na equipe e de acordo com suas normas coletivas, tais como gestão de conflitos e sentido de urgência.

A liderança e *coaching* devem se interligar, afinal tal prática se baseia em competências individuais e sociais relacionadas com escuta ativa, predisposição para outros, desenvolvimento de *skills*, etc. Mais do que isso, podemos entender o motivo pelo qual o *coaching* é válido para a discussão da gestão das equipes de alta performance, afinal foca nos processos dos comportamentos individuais e coletivos e não só nos resultados.

4.2.2 - Comunicação de equipes

A comunicação é um dos fatores mais importantes para agregar uma equipe, sobretudo porque o líder tem na sua equipe a maior e mais importante fonte de *feedback*. Do ponto de vista das equipes, a comunicação deve ser uma ferramenta útil e considerada como fator crítico de sucesso. Para Michael Krzyzewsky, um dos mais conceituados treinadores de Basquete Americano, a comunicação é parte integrante na equipe: “o

trabalho de equipe eficiente começa e termina na comunicação”. Lança (2012:125) destaca este papel da comunicação:

“A comunicação atinge uma importância fundamental nos processos de grupo. Quer como processo individual de clarividência entre as prioridades, sinais emitidos, o impacto comunicacional que se consegue, quer como processo coletivo que permite aos vários elementos trocarem idéias, gerirem conflitos e emoções, tomarem e informarem as decisões, e os processos motivacionais e de responsabilidade que possam existir”.

Se relacionada à liderança Miguel Poisson defende um de seus aspectos, no livro “Como formar equipas de elevado desempenho” (Lança, 2012:128): “Um líder deve saber comunicar e intuir. Deve ser igualmente capaz de conseguir que as pessoas falem e exteriorizem aquilo que é realmente importante para elas e para a organização onde estão inseridas”.

Podemos avaliar, portanto, que a comunicação com as equipas é uma discussão fundamental, sobretudo para quem lidera equipas e está disposto a potencializar competências a partir de seus recursos, afinal é através da comunicação que são recolhidos dados para atuar na tomada de decisão.

4.2.3 - Como formar equipas de alto desempenho?

Duas questões são levantadas sobre as equipas de elevado desempenho: como se formam e porque existem? Sabemos que a formação e o treinamento atuam como ferramentas no sentido de otimizar o potencial individual e coletiva. Com o objetivo de manter o elevado desempenho é preciso dotar o indivíduo, equipe e/ou líder de hábitos, experiências, ferramentas em busca de aperfeiçoar as ações. A razão porque as equipas existem não é fácil de se determinar e tem deixado os estudiosos ainda mais desafiados a explorarem o tema.

Katzenbach & Smith (2001) acreditam que a característica mais importante nas equipas de alta performance é a disciplina. Já os teóricos Burke, Fiore, Goodwin, Rosen & Salas (2006) realçam quatro pontos-chave sobre esse tipo de equipe:

- Equipes de alto desempenho estão aptas a combinar a vertente individual e técnica com a coordenação das suas ações em busca de um objetivo comum sem mexer no rendimento das equipes;
- Equipes de alto desempenho necessitam de processos rotineiros e exigentes, afinal têm como hábito resolverem rapidamente o ambiente problemático;
- Os elementos integrantes da equipe devem ser flexíveis e entender a importância das diferentes partes e fases dos processos para que possam prever e propor soluções eficientes caso precise;
- Trocam e partilham modelos mentais dos seus procedimentos funcionais, processos de grupo, situações.

Além disso, os mesmos autores ressaltam as cinco áreas em que as equipes de alta performance superam as restantes, deixando claro o seu valor diferenciado:

- Eficácia e trabalho de equipe apurados;
- Capacidade de adaptação da equipe em novos ambientes e desafios, além da aptidão de tomar decisões de forma mais eficiente;
- Partilha cognitiva com maior flexibilidade;
- Liderança de equipe focada em obter resultados e consolidar processos;
- Eficácia coletiva e segurança psicológica, transmitindo confiança aos demais membros do conjunto.

A gestão de equipes de alta performance implica alguns fatores, como o compromisso na partilha de resultados e objetivos; a definição clara de papéis e responsabilidades utilizando os melhores *skills* de cada um (competências/características) e permitindo cada um em desenvolver-se em diferentes as áreas. Também implica em sistemas e processos efetivos para o sucesso de uma equipe que exigem: comunicação clara; comportamentos de equipe benéficos; procedimentos de decisão sólidos e estruturados e regras de base; participação balanceada de todos; percepção do progresso do grupo e boas relações pessoais.

Na formação das equipes de alta performance o papel do líder é compartilhar a missão, visão e valores da equipe. A prática do *empowerment* também é um aspecto relevante, fazendo com que os membros da equipe usem seu conhecimento, experiência e motivação em busca de atingir resultados favoráveis. A confiança é um dos principais pilares no relacionamento interpessoal e exige credibilidade, coerência, aceitação e clareza/sinceridade. O líder deve saber desenvolver e reter as equipes de alta performance e é ele quem deve colocar o aprendizado em prática.

4.2.4 - Perfil dos integrantes da equipe

Para Whitmore (2003) uma equipe com elevado desempenho é formada por algumas características, como suporte, confiança, compromisso, humor, compatibilidade, cooperação, paciência, coragem, amizade, entusiasmo, abnegação e adaptabilidade. Por outro lado, Hughes (2009) também cita um conjunto de fatores que perturbam a eficácia da equipe - falta de respeito, incapacidade de gestão de emoções, padrões e comportamentos duplos, desonestidade, entre outros.

Fica claro que com objetivos concretos, a visão envolve e cria sincronia para as equipes, ou seja, para montar uma excelente equipe, precisa-se alcançar a coerência entre alguns fatores, como: missão, ambição, valores, princípios coletivos, prioridades e planos de ação.

Hughes (2009) acredita no impacto da motivação para mobilizar a equipe na gestão dos recursos básicos - tempo, inteligência e energia. Para o autor, uma motivação eficaz vem da combinação entre o compromisso individual e coletivo da equipe.

Capítulo 5 – Discussão Exploratória: entrevista à Henrique Carreiro e Miguel Vicente

Os capítulos 5 e 6 pretendem discutir, de forma exploratória, os principais temas desta investigação através das entrevistas realizadas aos colaboradores do DPE. No atual capítulo apresentaremos, na posição de *Academic Evangelist*, Henrique Carreiro; e enquanto *Audience Marketing Manager*, Miguel Vicente; ambos membros do DPE. No capítulo seguinte será apresentada a entrevista feita à José Fernandes, que ocupa o cargo de *DPE Lead*, ou seja, o líder do departamento.

As entrevistas foram realizadas, separadamente, no mês de Janeiro de 2012, e em termos de conteúdo, procuramos abordar questões relacionadas à liderança empresarial, à equipe e à respeito do DPE em si (segundo missão, objetivos e estrutura). O aspecto central das entrevistas era verificar se o DPE, sob a liderança de José Fernandes, podia ser considerado um grupo de alta performance.

Pretendemos abordar os aspectos mais relevantes da entrevista e, para tanto, as dividiremos por temáticas. As entrevistas dos dois membros do DPE – Henrique Carreiro e Miguel Vicente - seguiu um mesmo roteiro com perguntas abertas.

Henrique Carreiro é hoje responsável pela Área Académica e de Empreendedorismo na Microsoft Portugal, onde ingressou há treze anos. Licenciado em Engenharia Electrotécnica pelo IST, é pós-graduado em Computador e Telecomunicações pelo mesmo Instituto, em Direito da Sociedade da Informação pela FDUL e em Marketing de Serviços de Telecomunicações pela Universidade Nova e INSEAD.

Miguel Vicente é formado em Engenharia Informática e Computação pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Ingressou na Microsoft Portugal como membro do programa Microsoft Student Partner, há mais de 4 anos e, desde então, ocupou o cargo de *Audience Marketing Manager* no DPE.

5.1 – DPE

A nossa conversa com Henrique Carreiro e Miguel Vicente esteve focada nas relações entre os membros do DPE da Microsoft Portugal e na liderança empresarial. Para contextualizar, foi relevante a apresentação e conceitualização do DPE como um todo, sobretudo de acordo com seus objetivos e missão.

Henrique Carreiro:

“O DPE é um departamento da Microsoft que trabalha, como o próprio nome indica, com developers, que fazem o desenvolvimento a nível individual e com parceiros, a nível das empresas que atuam nessa área. O grupo formado pelos evangelists objetiva indicar caminhos novos pelos quais a Microsoft está seguindo para quem faz desenvolvimento possa se planejar a longo prazo, decidir opções tecnológicas que vai tomar, seguir arquiteturas, sistemas de informação”.

Miguel Vicente:

“A missão do DPE é essencialmente levar a tecnologia às pessoas, mas pode ser analisada sob dois pontos de vista. Do ponto de vista da Microsoft, o papel do DPE é, acima de tudo, assegurar a sustentabilidade das plataformas Microsoft, ou seja, temos que conseguir passar a mensagem ao mercado e temos que gerar o entusiasmo. O DPE foca nas audiências técnicas; ou seja, lidamos com estudantes sob a perspectiva técnica; com empresas que trabalham com tecnologia, profissionais de TI, developers – enfim, pessoas apaixonadas e que vivem pela tecnologia. Do ponto de vista de fora; como as pessoas nos vêem – somos as pessoas que dão os recursos e passamos a mensagem para que desenvolvam tecnologia Microsoft, sejam programadores ou profissionais de TI que criam soluções com os nossos produtos. O que fazemos é criar programas, como BizSpark, Microsoft Student Partner ou eventos, newsletters, sites, cursos, ou seja, tudo que possa dar apoio às empresas que estão a desenvolver aplicações, por exemplo. O DPE apóia pessoas e empresas a trabalhar com a tecnologia Microsoft e tem como missão por tecnologia à serviço das pessoas, portanto, trabalhamos diretamente com quem faz isso, sejam novos programadores que criam novas soluções, sejam profissionais de TI (chamados de IT pros) que devem colocar a tecnologia à mão das pessoas (através de servidores, redes, e-mails, etc)”.

Também foi importante entendermos como o DPE funciona, em termos de estrutura:

Henrique Carreiro:

“O DPE está estruturado da seguinte forma: existe um líder; a pessoa que está a frente do departamento e tem uma visão geral e abaixo dele, há um conjunto de pessoas que trabalham com áreas transversais. Tipicamente esta divisão é comum em todos os países, e o líder precisa representar o departamento junto do leadership team, ou seja,

fazendo parte do Conselho Administrativo da Microsoft local. A equipe liderada por ele é formada por pessoas, que trabalham com áreas bem definidas. Genericamente somos todos evangelistas, e aqui, evangelistas entre aspas, como referido, de diversas áreas”.

Miguel Vicente:

“Em termos de estrutura o DPE está dividido de forma que há o DPE Lead, hoje ocupado pelo José Fernandes, que gere a equipe e está focado nos objetivos de negócio da empresa e sustentáveis para ela. Abaixo dele, temos uma equipe dividida em algumas áreas. À frente da parte acadêmica, temos o Henrique Carreiro; para lidar com as ferramentas de desenvolvimento que disponibilizamos ao mercado, temos o Tiago Andrade e Silva; e na área de comunicação/marketing/redes sociais/eventos que visa comunicar a mensagem em escala para as audiências técnicas estou eu, Miguel Vicente. Depois estamos divididos em áreas de produto. Luis Alves Martins cuida da parte da Cloud e do Azure; enquanto Nuno Silva é responsável pelo Windows Phone e mobilidade. O Tiago Andrade e Silva também cuida do Windows 8, HTML 5. Aqui vale dizer que esses três também dão suporte na parte técnica a nível das tools.”

Além disso, julgamos relevante explicitar o que cada um faz, deixando claro as diferentes funções e responsabilidades exigidas pelo DPE, tendo em consideração a variação das audiências.

Henrique Carreiro:

“Posso dizer que minha função – Academic Evangelist - se relaciona com as universidades e com organismos de investigação. Também me encarrego de lidar com as startups, ou seja, empresas de base tecnológica que estão a começar (tem menos de 3 anos), normalmente relacionadas com software. Sobre o meu dia-a-dia, posso dizer que não há dois dias iguais. Basicamente acabo por fazer contatos com pessoas dentro e fora da organização, através de e-mails, reuniões, apresentações. Em termos de público-alvo, podemos fazer duas grandes divisões: depth (em profundidade) e breath (em abrangência). O grupo depth é formado por pessoas que estabelecemos relações mais profundas. Para outras audiências igualmente técnicas buscamos centenas de pessoas, sobretudo através de eventos. O fundamental é entender que temos dois níveis – conhecedores e destinatários finais da mensagem e, procuramos fazer o melhor possível para adequar a mensagem e a forma de comunicar para cada um. Por

exemplo, nas audiências jovens utilizamos as redes sociais como ferramentas de comunicação com grande impacto nesse segmento”.

Miguel Vicente:

“Trabalho com comunicação em escala; tenho que encontrar os motores e meios para isso. Apoio comunidades e pessoas que são apaixonadas pela tecnologia, faço a gestão da comunicação online (newsletter, campanha digital marketing), crio campanhas de marketing inovadoras, como de guerrilha. O meu cargo oficial chama-se Audience Marketing Manager e é preciso fazer o engagement, mostrar porque a tecnologia é interessante para eles e porque devem gastar tempo com isso. As audiências que lido são os IT pros, developers, estudantes, empresas”.

5.2 – Equipe de alta performance no DPE

Quando questionados a respeito da heterogeneidade da equipe, em termos de audiências, ambos afirmaram que tal fator era uma vantagem:

Henrique Carreiro:

“Apesar do DPE ser um departamento heterogêneo em termos de produto, é homogêneo no conjunto de suas áreas. Isto é, estamos a falar de pessoas cuja maioria tem um background tecnológico; somos todos engenheiros, com cabeça de técnico, somos geeks. Há também uma grande informalidade no grupo, que acaba sendo algo favorável, pois ninguém cria uma barreira a sua volta. Mais do que isso, lidamos com especialistas da comunicação, que sabem falar em público e não hesitam em perguntar ou sugerir”.

Miguel Vicente:

“Só porque o DPE tem várias áreas e cada um é responsável pela sua área não significa dizer que não trabalhamos em conjunto. Muito pelo contrário, temos uma estrutura que nos permite gerar coesão entre nós, uma vez que temos que saber o que estamos a fazer, enquanto grupo”.

Perguntamos como é o relacionamento entre os elementos do DPE e como se dá a interação entre todos. Henrique Carreiro destacou o equilíbrio e complementaridade do grupo:

“É um grupo onde as áreas estão bem definidas, e, portanto, não há competição. É muito comum interagirmos pedindo ajuda, partilhando idéias. Há equilíbrio e procuramos complementar nossas valências, afinal nenhum de nós sabe tudo sobre tudo. Mais do que isso, o nosso sucesso, enquanto grupo, está diretamente dependente do trabalho uns dos outros, em busca de sermos uma equipe coesa”.

Miguel Vicente:

“Procuramos interagir sempre, através de almoços informais, e-mails com brincadeiras no clima de descontração, partilhando projetos e pedindo feedback. Também pedimos sugestões, ofereceremos ajuda; acho que tem tudo a ver com termos um mesmo objetivo comum”.

A respeito da interação entre os pares dentro do DPE, Henrique Carreiro ressalta a constante troca entre eles:

“Nós estamos permanentemente a pedir opinião uns dos outros, sendo este um hábito. Tipicamente em todas as iniciativas que fazemos estamos juntos, é raro alguém promover uma atividade individual. Uma pessoa que faz um evento não tem meios e recursos para o fazer sozinho. Além disso, para o utilizador final é muito mais interessante quando se consegue conjugar as várias valências dentro de um grupo”.

Já Miguel Vicente chama a atenção para a necessidade de se pedir a ajuda para os estagiários:

“No DPE você tem que ter muito em conta as pessoas que trabalham lá, eu, por exemplo, tenho dois estagiários que me auxiliam. É preciso compartilhar os objetivos do projeto, que pode ser um evento, uma campanha e depois pedir a opinião das pessoas, que certamente será construtiva”.

5.3 – Liderança no DPE

Questionados sobre o comportamento de um “líder ideal” no DPE, ambos os entrevistados levaram em consideração iniciativas e posturas favoráveis:

Henrique Carreiro:

“O líder tem que ser coordenador e assegurar que os canais de comunicação entre as várias pessoas funcionem bem. Obviamente tem que verificar se os outros estão a

entregar tarefas que foram pedidas; e caso não estejam, entender quais são as barreiras que o impediram”.

Miguel Vicente:

“O DPE Lead, primeiro tem que nos manter focados naquilo que é essencial. Precisa ajudar a ter olho clínico e separar prioridades. Segundo, ele precisa fazer com que a equipe funcione como um todo e não como uma soma de partes. Reuniões regulares, criar um bom ambiente, conseguir intervir quando há um stress, fechar o calendário global de iniciativas – todas essas iniciativas fazem com que a equipe funcione unida e não como indivíduos. Em terceiro lugar, o líder do DPE deve dar visibilidade para a equipe e ao nosso trabalho, dentro e fora da Microsoft, no sentido de elevar a equipe. Em quarto lugar, o DPE Lead deve ajudar o grupo a dar o próximo passo, ou seja, funcionando como mentoring, estabelecendo um perfil de carreiras e descobrindo o que cada elemento, separadamente, quer fazer no futuro. Por último, e não menos importante, o líder também tem o papel de remover barreiras, obstáculos”.

Perguntamos como acreditavam que deveria ser feita a gestão de uma equipe de alta performance, do ponto de vista da liderança. Henrique Carreiro e Miguel Vicente sugeriram como um líder do DPE deve se portar diante de sua equipe, em busca do equilíbrio entre focar objetivos e construir um bom clima emocional.

Henrique Carreiro:

“O líder tem que estar presente, alguém que saibamos que responda, quando é preciso. Também precisa funcionar controlando, porque apesar de estamos a falar de pessoas com alto grau de autonomia e esforço, nem sempre é possível sincronizar as atividades todas. Além disso, o líder tem que estar a frente, um pouco acima; mas presente na execução das tarefas do dia-a-dia para as coordenar (e não como micromanagement em uma equipe júnior delegando atividades e cobrando o cumprimento delas) e enquanto mediador, norteando os membros do grupo com palpites”.

Miguel Vicente:

“O líder deve criar um conjunto de processos, como reuniões regulares, almoços informais para criar proximidade e fazer um acompanhamento do que está a passar”.

No final das entrevistas, os questionamos se haveria algum outro aspecto que julgavam ser válido referir.

Henrique Carreiro citou que o fato do DPE trabalhar com diferentes faixas etárias é uma mais valia:

“Os estagiários do DPE dão alegria e informalidade ao grupo e o fluxo constante deles facilita esta componente. É um dos únicos grupos da Microsoft Portugal em que isso acontece, gerando uma maior capacidade de se aprender, tanto da parte dos Seniores, que entendem como funciona as gerações atuais, quanto os Juniores, que tem a possibilidade e abertura de consultar pessoas experientes e aprender na prática”.

A sugestão de Miguel Vicente foi de criar uma nova perspectiva para analisar o DPE que facilita o entendimento da sua estrutura interna e dos seus objetivos enquanto grupo:

“O departamento exige pessoas que sejam muito seguras de si próprias e capazes de se auto-liderar, ou seja, vejamos o DPE como um conjunto de mini-empresas – e não só equipe – e onde cada um tem o empowerment para fazer todas as suas coisas. É quase como empreendedorismo dentro da empresa. O DPE, enquanto nossa pequena empresa, tem um orçamento e precisamos gerir esse ecossistema. Isso cria um conjunto de objetivos comuns a toda equipe – as pessoas sabem que estamos a caminhar para o mesmo lado – mas, ao mesmo tempo, tem objetivos claros para cada uma das partes da equipe. Obviamente tem objetivos comuns a toda equipe e isso é o que torna o grupo unido. A soma de todos os objetivos individuais é um objetivo de equipe”.

Capítulo 6 – Discussão Exploratória: Entrevista à José Fernandes

A entrevista efetuada com o líder do DPE; o *DPE Lead*, José Fernandes, procurou abordar as mesmas temáticas daquelas apresentadas no capítulo anterior. A diferença não estava ligada ao conteúdo; pretendeu-se analisar tópicos comuns, sob a perspectiva do líder – e não dos outros elementos da equipe.

José Fernandes é licenciado em Engenharia Eletrotécnica e Telecomunicações e Doutorado em Comunicações Móveis pela Universidade de Aveiro, onde integrou o Departamento de Eletrônica e Telecomunicações como investigador e professor. Desde 2007 entrou na Microsoft Portugal e está a frente da equipe do DPE, na função de *DPE Lead*.

6.1 – DPE

Julgamos válido repetir a descrição do DPE, como para os anteriores; dessa vez, através dos olhos do líder. José Fernandes acredita que:

“DPE significa Developer Platform Evangelism e, evangelizar, no fundo é transmitir um valor para nossos destinatários (tecido empresarial e ramo acadêmico) que se pode criar com a tecnologia, ou seja, dar a conhecer as novas tecnologias que a Microsoft desenvolve e quer introduzir no circuito comercial. A missão do DPE é justamente fazer essa transferência de tais tecnologias para o mercado, abrangendo dois grupos – o tecido empresarial e a parte acadêmica. No tecido empresarial, os programadores são as pessoas que vão desenvolver soluções em cima das nossas plataformas e os profissionais de Tecnologia da Informação que são os que gerem tal área nas empresas, portanto, cuidam da infra-estrutura de apoio ao negócio. Investimos no âmbito acadêmico, porque queremos ajudar a ter uma maior educação nas universidades em Portugal e para isso, damos acesso à nossa tecnologia às nossas ferramentas para que as pessoas saiam com a formação para o mercado de trabalho sabendo utilizá-las. Além disso, destacamos os vários programas para que as pessoas possam usar no dia-a-dia, tanto na vertente da educação, quanto na de investigação”.

Perguntado sobre as diferentes necessidades de cada audiência, o entrevistado classificou como importante definir as prioridades:

“O DPE promove várias atividades simultaneamente e tento maximizar e potencializar o que as pessoas tem de melhor em si. Portanto, tento que os membros do grupo estejam a fazer aquilo que mais gostam. Tem a ver com a satisfação das pessoas no trabalho, afinal isso é muito importante para a motivação dos elementos do grupo. Outro ponto a referir – há pessoas que funcionam melhor num modelo autónomo, outras gostam de ter acompanhamento, há ainda quem goste de discussão, etc. É melhor eu me adaptar em busca de proporcionar melhores condições de trabalho para aquele membro, fazendo com que ele dê o melhor de si”.

José Fernandes também explicitou o perfil que se busca para se trabalhar no DPE, introduzindo a temática que foi discutida no capítulo 4 – as equipas.

“Tem que haver diferentes sensibilidades e as características mais importantes são:

1) Paixão pela tecnologia;

2) Tem que ser um bom comunicador, tanto escrito, quanto falado. Mais do que isso, um apaixonado pela comunicação com as pessoas; estar no meio delas, afinal um bom evangelista é aquele que cria uma boa interação rapidamente;

3) Ter o business understanding (ou seja, sensibilidade para o negócio). Apesar de não sermos da área de vendas, precisamos perceber as necessidades dos clientes e parceiros, para os ajudar a encontrar soluções para os desafios que eles tem;

4) Dedicção é fundamental porque temos alto nível de exigência no desempenho das pessoas.

Há ainda que se considerar que dentro das funções do DPE são necessárias outras competências e habilidades, mediante aquilo que foca suas tarefas”.

A respeito da heterogeneidade do departamento, perguntamos como era lidar com a dificuldade de estipular previamente os objetivos individuais e de grupo no planeamento estratégico. Ele nos respondeu:

“Todos os anos nós definimos os pilares de ação concretos daquilo que queremos atingir. O planeamento é feito no final do ano anterior; 3 meses antes do ano terminar.

Nele definimos estrategicamente quais são os pilares fundamentais a serem abordados. Primeiro, em grupo, discutimos quais são as principais apostas estratégicas e como pretendemos as executar para atingirmos os resultados esperados. Posteriormente, cada pessoa, desenvolve em determinados tópicos um trabalho mais profundo, ou seja, uma análise mais detalhada. Assim, ela leva o input para discussão com toda a equipe e todos opinam sobre as áreas uns dos outros e tudo se combina em um plano integrado para executar de acordo com as diferentes audiências (programadores, profissionais de TI, comunidade acadêmica). No planejamento estratégico são detalhados alguns aspectos - ao nível do que se pretende com aquela atividade, qual nível de investimento para ela, quanto tempo ela vai durar e em que meses – portanto, está tudo definido antes do ano começar.

Em termos de mensurar a evolução do negócio, nós temos um conjunto de métricas que se chama KPI (key performance indicator). Cada área tem um conjunto de métricas e KPI, que também serão utilizados para medir o desempenho das pessoas em termos de execução daquelas tarefas”.

6.2 – Equipe de alta performance no DPE

Em busca de gerir as motivações e expectativas do grupo, o entrevistado deixou visível que tenta promover uma interação regular e informal:

“Os encontros bilaterais mensais, onde promovemos conversas alargadas eu pergunto se há algum problema ou se quer partilhar algo. Se noto que uma pessoa está diferente, tento descobrir o motivo e, ao oferecer disponibilidade para ajudar, me aproximo. Trata-se de ser um observador constante do que se assa com as pessoas. No fundo, o essencial é não tratar uma pessoa como máquina, mas em sua plenitude”.

Também questionamos o *DPE Lead* quais formas de comunicação ele utiliza para com a equipe e foi destacada a importância da colaboração entre todos.

“Primeiramente, temos as reuniões quinzenais de equipe que alternamos com as reuniões bilaterais – que funcionam como forma de sincronização, e nelas cada pessoa fala de forma resumida das principais ações que fez naquela semana e quais pretende fazer na semana a seguir. Obviamente o e-mail é um outro instrumento fundamental de

comunicação e o SharePoint interno, em que partilhamos documentos e funciona como repositório deles. Com ele, todos contribuímos e sabemos o que os outros fazem, ou seja, editamos de forma colaborativa. A constante interação diária também merece relevância, sobretudo porque estamos fisicamente próximos, e assim, podemos trocar impressões e discutir assuntos. Além disso, mensalmente temos os encontros individuais para falar de temas mais gerais e da própria pessoa e não necessariamente de trabalho. Com essa iniciativa posso perceber as dificuldades que eventualmente possam surgir, se é preciso intervir para ajudar. O mais importante é entender que é fundamental ter comunicação entre as pessoas de uma equipe e evitar, assim, perdas de sinergia. A colaboração entre os membros é fulcral”.

Ainda sobre o relacionamento entre líder – liderados dentro do DPE para manter uma equipe unida, José Fernandes ratifica algumas propostas que visam promover o entrosamento de todos:

“Frequentemente convido-os para almoçar, pois é uma maneira de termos conversas mais soltas. A interação com a equipe em geral é mais raro – confesso que gostaria de fazer mais. Ao nível individual tento manter relação aberta e algo informal para não criar barreiras às pessoas de haver colaboração entre eles e deles para comigo. Faço com que eles estejam à vontade para falar comigo; é uma forma de garantir que a pessoa não está escondendo algo e ajudar a enfrentar desafios e dificuldades, além de pedirem ajuda quando preciso. Não há pior situação que uma pessoa se isolar, sem pedir auxílio porque vai lhe custar tempo para resolver problema que tem e, a certa altura, o impacto na sua forma de estar é inevitável e, em última instância, na sua felicidade. E se a pessoa não está bem, ela não vai trabalhar bem”.

Quando questionado a respeito do relacionamento entre os pares (*managers*) que compõem o quadro do DPE, o entrevistado afirmou que se preocupa com essa questão e, por vezes, os leva a agir em conjunto propositalmente diante de uma tarefa:

“(…) de uma forma geral, acho que há um bom ambiente entre as pessoas e a colaboração entre elas, em busca que o trabalho de equipe seja muito mais do que a soma entre as cinco pessoas. Tento que haja cruzamento entre eles; as vezes sugiro que

façam atividades em conjunto para estimular o entrosamento entre os membros do grupo”.

6.3 – Liderança no DPE

A respeito da liderança no DPE quisemos entender quais características e competências o cargo exige.

“São semelhantes às características de um evangelista somadas às skills de liderança. O DPE Lead deve ter uma abrangência de knowhow de tecnologia para poder perceber caminho que vai percorrer. A parte da comunicação é fundamental e liderança imprescindível para as pessoas e diante da organização, afinal se não houver liderança no grupo e posicionamento dentro da empresa, o departamento está fadado a morrer. A visibilidade do grupo é fulcral, caso contrário, a organização não vê o grupo como interessante e que não dá contributos”.

José Fernandes também foi questionado sobre sua forma de liderar, tendo em vista o seu estilo de gestão:

“Eu tento ser um líder que mostra a direção que o grupo deve seguir; o posicionamento que deve ter na companhia; o que as pessoas devem fazer em prol da organização e em prol delas (pois tem que aprender a sentir bem com o que estão a fazer); e, que o grupo, como um todo, se diferencie dos demais. A busca pelo êxito se deve, sobretudo ao esforço da equipe em ser reconhecida”.

Para finalizar a entrevista, perguntamos a ele quais seriam os valores e princípios que considerava fulcrais no sentido de inspirar os membros da sua equipe:

“Visão do que se anda a fazer, para onde queremos ir; honestidade e integridade; perseverança do que se faz e disponibilidade para ajudar e colaborar”.

Toda a informação recolhida através das entrevistas expostas nos capítulos 5 e 6 serão peças chave para constituir o material empírico dessa investigação. A seguir apresentaremos o capítulo que pretende discutir o objeto de análise.

Capítulo 7 – Análise e reflexão final

Neste capítulo pretendemos analisar e contrapor as informações levantadas através da experiência vivida como estagiária da Microsoft Portugal e da recolha de material institucional (capítulos 1 e 2); bibliografia encontrada para as temáticas da liderança empresarial (capítulo 3) e para a gestão de equipas de alta performance (capítulo 4); e, por fim, da interpretação das entrevistas realizadas com os membros do DPE (capítulos 5 e 6).

Vamos, com isso, em um primeiro momento, voltar a expor os principais argumentos em busca de fazer uma análise e reflexão final, capítulo por capítulo.

A Microsoft Portugal é hoje conhecida, principalmente por proporcionar condições de trabalho voltadas para o bem estar dos seus colaboradores. Está presente nas colocações de *rankings* como melhor empresa para se trabalhar em Portugal.

O capítulo 1 teve o intuito de caracterizar a Microsoft sob diversos fatores. Conforme definimos, anteriormente, cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros da organização. Isso significa que no caso da Microsoft Portugal, em termos de cultura organizacional, ela preza por uma comunicação transparente, que envolve e motiva, além de valorizar o compromisso, espírito de cooperação, partilha e conhecimento mútuo entre os colaboradores.

As áreas de atuação da Microsoft Portugal também agem no sentido de estimular os colaboradores, tais como: responsabilidade social; programas e iniciativas filantrópicas e ambientais; formação; certificação de profissionais; apoio ao desenvolvimento de aplicações; serviços de consultoria. Vimos também que a gestão da Microsoft Portugal incentiva a conciliação entre a vida familiar e profissional, buscando haver um equilíbrio por parte do colaborador, que deverá ser revertido em produtividade.

Além disso, o ambiente de trabalho também tem suas características próprias que marcam o modo Microsoft de ser: informalidade; local espaçoso e sem gabinetes; gestão “portas abertas” em que flui a comunicação; copas com frutas; café da manhã;

colaboradores autônomos; *desksharing* e *openspace* (ambiente flexível e descontraído e com postos de trabalho); consultas de nutrição; serviços de saúde ocupacional; *worklife balance* (para fazer acompanhamento com um profissional das questões mais importantes relativas ao trabalho) e programas *outplacement* (para ajudar os colaboradores a se colocarem no mercado).

Verificamos que a comunicação tem papel fundamental no sentido de informar os colaboradores acerca dos valores, diretrizes, objetivos estabelecidos pela organização e na gestão de “portas abertas” prezada pela Microsoft Portugal, isso ocorre. Para transmitir confiança no ambiente de trabalho é preciso ter atenção na maneira como se comunica. Sendo assim, a comunicação deve ser direcionada para cada um dos públicos da organização (em função dos meios, linguagem e objetivo que se pretende utilizar). Por fim, fica fácil entender que a comunicação neste contexto é essencial para coordenar as partes que compõem a organização e assegurar a articulação com o seu meio ambiente.

Para o *DPE Lead* da Microsoft Portugal, José Fernandes, busca-se não criar barreiras às pessoas e assim que se possa existir colaboração entre eles e deles com o líder. Isto é feito mantendo a relação com “algo informal”. O clima organizacional da empresa em questão, conforme apresentado anteriormente é dotado de características que facilitam a relação entre líder e liderados. Segundo ele, a informalidade do DPE também é uma forma de garantir que não se está escondendo nada e que esteja apto a superar as dificuldades. Mais do que isso, o líder tenta criar um ambiente em que estejam a vontade e caso precisem, peçam ajuda, afinal um problema não resolvido pode comprometer a sua forma de estar individual, a sua felicidade, que, por sua vez, vai afetar negativamente sua produtividade no trabalho.

Demonstramos que a finalidade da subsidiária portuguesa é permitir que todos concretizem seu potencial, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, como a própria missão da Microsoft Portugal declara. Também são prezados valores como integridade e honestidade; abertura e respeito; vontade de abraçar desafios; atitude crítica; responsabilidade; paixão por tecnologia, parceiros e clientes. No capítulo 2 exploramos as atividades e funções em que se enquadravam meu estágio. Fui contratada para ocupar o cargo de *Marketeer*, ou seja, um profissional que gere o

marketing de algum produto ou serviço através de campanhas e/ou ações pontuais. Como *Junior Product Marketing Development Tools* era de minha competência despertar a vontade de consumir tecnologia, fazendo o *awareness* dos produtos da família Visual Studio 2010. O meu papel era evangelizar a audiência voltada para os *developers*, *testers* e programadores, através da comunicação e divulgação das ferramentas de desenvolvimento.

A respeito da função que ocupei, sugerimos que seja feito um acompanhamento semanal com o *manager* para estabelecer prioridades. Além disso, para facilitar a capacitação do estagiário deverão ser entregues documentos, vídeos, sites, ou seja, materiais para consulta de forma compacta, em um manual de acolhimento. Este guia de capacitação deveria ser entregue ao novo funcionário com a descrição básica das funções, sugestões e depoimentos de pessoas que também já tenham ocupado tal posição, pois o *ramp-up* inicial é uma parte essencial para tirar dúvidas e dar todos os recursos disponíveis para que o colaborador se adapte rápido para adquirir a mesma velocidade da urgência das tarefas pedidas.

Também neste capítulo descrevemos as principais vantagens que obtive com a experiência, bem como as dificuldades enfrentadas. Sendo assim, propusemos algumas soluções que podem funcionar como alternativas.

Primeiramente precisamos interiorizar o que já foi citado a respeito da motivação. As pessoas querem encontrar seu valor dentro das empresas e serem vistas e reconhecidas, e não apenas executarem suas atividades. É preciso que haja sincronia e equilíbrio para absorver os pontos fortes dos elementos a fim de beneficiar a própria empresa. Dessa forma, surgem ambientes sadios com pessoas felizes e produtivas.

Em busca de criar um clima organizacional harmonioso, acreditamos ser válido dar mais importância à opinião dos estagiários, compartilhando aspectos estratégicos, envolvendo-os e deixando-os participar ativamente do DPE enquanto grupo. Os *managers* deveriam deixar em aberto a participação em uma parte das reuniões, para que todos estivessem por dentro do que se passa. Logicamente determinados assuntos, de cunho confidencial não devem ser revelados aos estagiários, portanto, sugerimos que durante a primeira hora das reuniões em grupo faria sentido convidar os estagiários para

participar. Justificamos também esta necessidade de estímulo na interação entre os *managers*, o líder e os estagiários do DPE através do testemunho do entrevistado Henrique Carreiro que nos falou a respeito da importância da troca de informações que existe entre *seniores* e *juniores*.

Ainda sobre a motivação enquanto grupo, envolvendo todos, propomos o desenvolvimento de alguns mecanismos de integração da equipe, como o *team building* contando com a participação dos estagiários.

A relevância dos estagiários para a composição do DPE enquanto equipe pode ser explicitada, através de argumentos expostos pelos entrevistados. Henrique Carreiro chamou atenção para o seu papel fundamental na informalidade e Miguel Vicente valorizou como os estagiários podem auxiliá-lo, como veremos posteriormente.

Além disso, também acreditamos que para motivar, poderiam ser estabelecidas metas a curto prazo para os estagiários que superassem resultados e expectativas. Esta seria uma forma de estimular uma competição “sadia” entre os pares, fazê-los sentir importantes para o DPE como um grupo e, ainda, motivá-los com premiações (que pudessem ser tirar dois dias de férias, ou receber um produto Microsoft). Acreditamos que estas práticas poderiam funcionar para ajudar os membros DPE na execução de tarefas e/ou atividades, ou seja, os prêmios e metas existiriam sempre no sentido de ajudar o grupo - criar *slogan* para um evento; pensar formas de comunicar em larga escala nas redes sociais, etc. Tal aproximação entre estagiários (*juniores*) e *seniores* seria uma relação “*win-win*”, em que todas as partes tivessem ganhos.

Para aprofundar as vantagens e dificuldades durante o estágio, que foram descritas no capítulo 2, podemos resumir (ver anexo 4), a nível organizacional que desenvolvi uma capacidade de gerir o tempo, pois acumulei muitas funções e tinha autonomia para priorizá-las. Além disso, aperfeiçoei a argumentação ao lidar com um público com necessidades específicas, utilizando sobretudo o humor e empatia, e aumentei minha capacidade de tomar decisões. Também foram pontos fortes o uso da comunicação e auto-motivação, já que em certos momentos não tinha o reconhecimento que esperava. Sempre disposta a aprender, mantive a sinceridade/honestidade, além das convicções e princípios.

Já como pontos a desenvolver, tive dificuldades de lidar com o autoritarismo e autocontrole em determinadas situações que me afetaram negativamente. Também tive empecilhos em analisar e interpretar resultados enquanto *marketeer*, pois minha formação não era voltada para a área de marketing. O medo e insegurança, por vezes, me impediram de promover ações e convencer os outros. A orientação Microsoft com foco nos resultados exigiu mais frieza enquanto profissional comprometendo a minha necessidade de reconhecimento. Por fim, o domínio técnico foi um ponto fraco em que tinha dificuldades de compreender o produto com que trabalhava em sua totalidade.

Tal como foi observado na parte teórica desta investigação, o capítulo 3 nos esclarece a respeito da liderança. O líder precisa saber servir, motivar e desenvolver os talentos da empresa, considerando utilizar uma comunicação clara, transparente e direta.

Para os teóricos Hemphill e Coons (1957:7) “a liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”. José Fernandes, lidera seus seguidores, gerindo suas necessidades, expectativas e motivações do DPE em busca de alcançarem metas como um grupo.

A propósito desta temática, Miguel Vicente analisa como surgem estes objetivos em comum:

“O departamento exige pessoas que sejam muito seguras de si próprias e capazes de se auto-liderar, ou seja, vejamos o DPE como um conjunto de mini-empresas – e não só equipe – e onde cada um tem o empowerment para fazer todas as suas coisas. É quase como empreendedorismo dentro da empresa. O DPE, enquanto nossa pequena empresa, tem um budget e precisamos gerir esse ecossistema. Isso cria um conjunto de objetivos comuns a toda equipe – as pessoas sabem que estamos a caminhar para o mesmo lado – mas, ao mesmo tempo, tem objetivos claros para cada uma das partes da equipe. Obviamente tem objetivos comuns a toda equipe e isso é o que torna o grupo unido. A soma de todos os objetivos individuais é um objetivo de equipe”.

A liderança, processo de influenciar pessoas de acordo com os objetivos da empresa, também deve atuar como um trabalho contínuo de comunicação e motivação. O líder deve promover a conexão com a equipe – planejar, organizar, influenciar, controlar. Planeja determinando objetivos, tomando decisões e formulando normas. Organiza gerindo o tempo ao distribuir o trabalho pelos indivíduos e determinar as atividades que são necessárias para alcançar objetivos. Ao influenciar, o líder deve comunicar para que todos contribuam para obter objetivos de acordo com os da empresa. Por fim, ele controla, conferindo o que foi executado de acordo com o que foi planejado.

Observamos que Henrique Carreiro também ressalta a importância dessas funções realizadas pelo *DPE Lead*:

“São dois tempos - temos o tempo de planejamento e de execução, ambos bem divididos. O que normalmente temos definido no início do ano é um conjunto de objetivos que vamos atingir no final do ano. Esses objetivos se adaptam, ao longo do tempo, às dinâmicas do mercado. Quando se passa a modo de execução, que é feito no dia-a-dia, o papel do líder passa a ser mais importante. Primeiro o líder tem que estar presente, alguém que saibamos que responda, quando é preciso. Também precisa funcionar controlando, porque apesar de estamos a falar de pessoas com alto grau de autonomia e esforço, nem sempre é possível sincronizar as atividades todas. Além disso, o líder tem que estar a frente, um pouco acima; mas presente na execução das tarefas do dia-a-dia para as coordenar (e não como micromanagement em uma equipe júnior delegando atividades e cobrando o cumprimento delas) e enquanto mediador, norteando os membros do grupo com palpites”.

Para tentar se aproximar de sua equipe, o líder do DPE, José Fernandes, utiliza alguns mecanismos. Frequentemente os convida para almoçar no intuito de ter conversas “mais soltas”. Ao nível individual, há uma relação transparente, aberta e informal entre o líder e os liderados. Isso significa que a interação dele para com os membros do DPE ocorre de forma harmoniosa.

Entretanto, a nível da equipe, José Fernandes admite que deveriam haver mais reuniões grupais fora do ambiente de trabalho para gerar um maior entrosamento. Ele assume que gostaria de estar mais atento na relação do grupo. Isso significa que os esforços são visíveis no que diz respeito ao entrosamento com cada um separadamente, mas para motivar a equipe, como um todo, ele deixa a desejar. Além disso, em nenhum momento da entrevista o líder do DPE nos falou sobre a importância dos estagiários, diferente dos seus colegas, o que nos permitiu concluir que para a equipe do DPE estar 100% envolvida, todos devem trabalhar como um grupo, tendo em conta seus papéis, pesos e relevâncias.

Henrique Carreiro acredita que “temos uma mais valia ao trabalharmos com pessoas de diferentes faixas etárias”. Para ele, há uma troca que existe dos estagiários com os seniores e vice-versa:

“é um dos únicos grupos da Microsoft Portugal em que isso acontece, gerando uma maior capacidade de se aprender, tanto da parte dos Seniores, que entendem como funciona as gerações atuais, quanto os Juniores, que tem a possibilidade e abertura de consultar pessoas experientes e aprender na prática”.

Miguel Vicente também valoriza os estagiários, para juntos executarem as tarefas: “no DPE você tem que ter muito em conta as pessoas que trabalham lá, eu, por exemplo, tenho dois estagiários que me auxiliam”.

Levantamos algumas posições que o líder deve ter como mentor, treinador, conselheiro, aliado, amigo, com foco nos interesses da empresa e das pessoas e em busca de desenvolver os membros da equipe. José Fernandes é um destes líderes, pois adota tal modelo de gestão:

“Eu tento ser um líder que mostra a direção que o grupo deve seguir; o posicionamento que deve ter na companhia; o que as pessoas devem fazer em prol da organização e em prol delas (pois tem que aprender a sentir bem com o que estão a fazer); e, que o grupo, como um todo, se distinga dos demais”.

Conforme constatamos no capítulo 3, o estilo de liderança democrático pressupõe um líder que discute os objetivos; orienta e apóia seus membros e planifica as tarefas em conjunto e de forma flexível. Após apresentarmos o perfil de José Fernandes como líder do DPE, podemos considerar que ele adota um estilo democrático, ou seja, o trabalho é organizado com autonomia e em conjunto, além da equipe estar motivada.

Sendo o DPE um grupo heterogêneo em termos de audiência, é preciso definir, com cautela os limites entre os objetivos individuais e grupais. Para isso, o planejamento estratégico é realizado no final do ano anterior; três meses antes do ano terminar e nele são delineados os pilares de ação concretos do que o DPE quer atingir:

“Primeiro, em grupo, discutimos quais são as principais apostas estratégicas e como pretendemos as executar para atingirmos os resultados esperados. Posteriormente, cada pessoa, desenvolve em determinados tópicos um trabalho mais profundo, ou seja, uma análise mais detalhada. Assim, ela leva o input para discussão com toda a equipe e todos opinam sobre as áreas uns dos outros e tudo se combina em um plano integrado para executar de acordo com as diferentes audiências (programadores, profissionais de TI, comunidade acadêmica). No planejamento estratégico são detalhados alguns aspectos - ao nível do que se pretende com aquela atividade, qual nível de investimento para ela, quanto tempo ela vai durar e em que meses – portanto, está tudo definido antes do ano começar”.

Sendo assim, fica clara a importância de termos separados os objetivos individuais e grupais dentro de um grupo que quer contemplar diversas audiências.

Observamos ainda neste capítulo as características que compõem o perfil do líder: discurso coerente com suas ações; objetivos claros; habilidade em inspirar confiança; espírito democrático (igualdade no tratamento de todos); competência técnica; habilidade delegação; controle emocional; autenticidade; respeito pelos outros; ensinar e despertar talentos.

A relação entre líder e liderados deve ser levada a sério, pois pode interferir na produtividade, criatividade, satisfação e motivação. Afinal, o papel do líder é permitir o desenvolvimento da organização como um todo. Sendo assim, o líder deve possuir algumas características para buscar inspirar seus seguidores de forma espontânea. Além do desejo de liderar e a disposição de correr riscos, o líder necessita de realização e é visionário. Warren Blank estabeleceu nove leis citadas no capítulo 3 para concluir que a liderança é compreender os pontos fortes e fracos dos liderados primeiro, para depois atribuir papéis e responsabilidades à eles.

José Fernandes nos falou no capítulo 6 sobre as características de um líder do ponto de vista das competências. Também elencou os valores e princípios mais importantes no sentido de inspirar – visão do que se está a fazer e para onde quer ir; honestidade; integridade; perseverança e, acima de tudo, disponibilidade para ajudar e colaborar.

Pensando na equipe, José Fernandes também fez uma mudança que buscou melhorar a participação de todos nas reuniões.

“Primeiramente, temos as reuniões quinzenais de equipe que alternamos com as reuniões bilaterais – esta foi uma mudança recente para otimizar o tempo. Acontecia que quando estávamos a discutir um assunto, o diálogo se restringia entre mim e aquela pessoa, enquanto as outras se desligavam. Sendo assim, propus esta nova estrutura – quinzenalmente, de forma alternada, nos reunimos; uma semana toda a equipa; na semana seguinte eu e alguém da equipa. Essa iniciativa foi uma forma de aprofundar os tópicos com uma determinada pessoa e também de comunicar com todos quando tem que ser assunto para toda a equipe.”

Isso mostra que ele estava preocupado em otimizar os processos, não deixando ninguém preterido e se adaptou para um bem comum a todos.

A gestão de pessoas feita pelo líder deve se basear no envolvimento e compromisso. Também deverá ser levada em conta a comunicação interna, como uma ferramenta que estimula o diálogo, troca informações e experiências e participação em todos os níveis

(Rhodia, 1985 apud Kelnsch, 2003). O líder deve usá-la visando promover o debate e a interação interna. Dessa forma, a comunicação interna funciona como instrumento de motivação e incentiva o sentimento de pertença dos colaboradores.

Conforme constatamos a temática da motivação tem impacto na liderança influenciando fatores que estimulam a equipe segundo metas e objetivos organizacionais. A motivação pode ser intrínseca (comportamentos estimulados pelo entusiasmo gerado pelo trabalho em si) ou extrínseca (quando o trabalho é executado com a finalidade de receber algum tipo de recompensa). Ela também está ligada ao local de trabalho (espaço físico) e no conforto, privacidade, instalações, ambiente aprazível. Ela tem a ver com a produtividade e o desempenho dos colaboradores.

Vimos que a liderança envolve discussões sobre os reais fatores que geram a motivação nas pessoas. José Fernandes, o *DPE Lead*, também destacou a importância da gestão das necessidades, expectativas e motivações de sua equipe. Segundo ele, o ponto chave é o relacionamento entre os membros do DPE, sobretudo, através de um bom ambiente e o espírito de colaboração presente. O líder tenta promover um cruzamento entre eles, sugerindo que façam atividades em conjunto para estimular o entrosamento. Ele também busca que “o trabalho de equipe seja muito mais do que a soma entre as cinco pessoas”.

De uma forma geral, podemos dizer que o líder procura em seus colaboradores a motivação necessária para a realização das tarefas, sobretudo visando o aproveitamento e desenvolvimento destes. O líder como motivador da equipe: enfatiza o estabelecimento de normas e regras, anima os membros da equipe a reunir, programar e combinar as atividades, ajudando-os a valorizar as qualidades das suas sugestões ou soluções. Também tem o papel de avaliar a qualidade do processo de grupo e suavizar a tensão e ajudar os membros a encontrar formas de equilibrar satisfações.

O capítulo 4 teve a preocupação de discutir as equipes de alta performance. Katzenbach e Smith (2001) assumem que a característica que merece maior destaque nas equipes de alta performance é a disciplina. Um líder tem que conhecer e compreender os elementos e seus papéis e peso nos processos grupais. Tem que saber qual ação mais eficiente (ausente, presente, pressionando).

Alguns fatores influenciam o grupo de trabalho, como a sua composição, coesão, comunicação e organização. Ou seja, para ter um grupo efetivo, é preciso alcançar o equilíbrio entre todos os perfis de colaboradores.

José Fernandes falou a respeito da diferença de comportamentos entre os membros:

“há pessoas que funcionam melhor num modelo autônomo, outras gostam de ter acompanhamento, há ainda quem goste de discussão, etc. Ou seja, enquanto líder, tento ir ao encontro da pessoa de forma a maximizar o seu rendimento, pois ao fim de um tempo nós percebemos facilmente como a pessoa funciona. É melhor eu me adaptar em busca de proporcionar melhores condições de trabalho para aquele membro, fazendo com que ele dê o melhor de si. Isso afeta o rendimento da pessoa como indivíduo e o contributo que ela pode gerar dentro da equipe”.

Em um grupo coeso, o grupo é mais importante do que o indivíduo e estão presentes: harmonia entre as pessoas que aprendem umas com as outras, além de partilharem experiências e conhecimentos. Esta coesão pode ser encorajada através de eventos sociais, do desenvolvimento de uma identidade de grupo e território e atividades como *team building*, como sugerimos anteriormente.

Herzberg (1997) teoriza sobre a atribuição de autonomia e responsabilidade aos colaboradores. Constatamos no capítulo 4 que no caso do DPE os fatores higiênicos estavam satisfeitos (políticas organizacionais, condições e relações de trabalho). A própria cultura da Microsoft Portugal já motiva os funcionários, criando condições para que se concentrem e tenham vontade de trabalhar. Isso significa que os fatores motivacionais afetam a satisfação (responsabilidade, oportunidade de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento, realização) e também se aplicam à realidade do DPE. José Fernandes também relacionou felicidade e produtividade: “(...)se a pessoa não está bem, ela não vai trabalhar bem”.

Vimos que o que faz funcionar uma equipe de alta performance são aspectos como a liderança, os elementos que a constituem e competência, respeito, comunicação, inclusão. Além disso, o sucesso delas está ligado ao compromisso de objetivos comuns (definem papéis, responsabilidades) e manutenção de bons relacionamentos interpessoais.

Lança (2012:31): “devem ser criadas condições para que cada elemento seja um ponto a favor, que beneficie a equipe, que independentemente da peça que seja, consiga ser importante para que a máquina que é a equipe funcione”.

Por outro lado, o *DPE Lead* também garantiu a importância de cada colaborador com suas necessidades e expectativas:

“Se noto que uma pessoa está diferente, tento descobrir o motivo e, ao oferecer disponibilidade para ajudar, me aproximo. Trata-se de ser um observador constante do que se passa com as pessoas. No fundo, o essencial é não tratar uma pessoa como máquina, mas em sua plenitude”.

A respeito da comunicação para buscar promover a interação entre os membros de um grupo, Lança (2012:128) também nos fala: “um líder deve saber comunicar e intuir. Deve ser igualmente capaz de conseguir que as pessoas falem e exteriorizem aquilo que é realmente importante para elas e para a organização onde estão inseridas”.

Henrique Carreiro inclui nesta discussão a necessidade de uma equipe coesa:

“É um grupo onde as áreas estão bem definidas, e, portanto, não há competição. É muito comum interagirmos pedindo ajuda, partilhando idéias. Há equilíbrio e procuramos complementar nossas valências, afinal nenhum de nós sabe tudo sobre tudo. O nosso sucesso, enquanto grupo, está diretamente dependente do trabalho uns dos outros, em busca de sermos uma equipe coesa”.

Miguel Vicente também comenta o assunto:

“Só porque o DPE tem várias áreas e cada um é responsável pela sua área não significa dizer que não trabalhamos em conjunto. Muito pelo contrário, temos uma estrutura que nos permite gerar coesão entre nós, uma vez que temos que saber o que estamos a fazer, enquanto grupo. Isso é feito com reuniões de equipe, e-mails. Há um grande trabalho em equipe”.

O entrevistado Miguel Vicente destacou outras maneiras utilizadas dentro do DPE para interagirem. Para ele, os e-mails com brincadeiras para todos do grupo geram um clima de descontração, em que são partilhados projetos e requisitados *feedbacks* com um tom informal. Assim, eles se ajudam uns aos outros e oferecem sugestões.

Hollander (1978:2) destacou

“o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como, aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.”

Ainda sobre a motivação, constatamos pela experiência vivenciada, que o reconhecimento no DPE existe, mas ocorre de forma “espontânea”. A utilização de um e-mail de grupo fechado é feita sobretudo no final de projetos e atividades que visam normalmente resumir agradecer o desempenho de todos e destacar quem foram as pessoas que mais se esforçaram. Esta prática se torna ainda mais relevante, se considerarmos que isso não ocorre somente via líder-liderados; todos (inclusive os estagiários) sentem-se aptos a compartilhar a execução das tarefas e desenvolvem relação enquanto membros de igual para igual, sem distinções. Fica claro, portanto, que não é papel só do líder motivar sua equipe; a informalidade do departamento os permite se motivarem uns aos outros, independente do cargo ocupado.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004) uma equipe de trabalho tem uma sinergia por meio de esforços coordenados e, assim, suas contribuições individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a simples soma dos esforços individuais.

Ao coordenar o DPE como uma equipe de alto desempenho, José Fernandes busca criar um clima aprazível entre as pessoas:

“acho que há um bom ambiente entre as pessoas e a colaboração entre elas, em busca que o trabalho de equipe seja muito mais do que a soma entre as cinco pessoas. Tento que haja cruzamento entre eles; as vezes sugiro que façam atividades em conjunto para estimular o entrosamento entre os membros do grupo”.

Além disso, em uma equipe de alto desempenho os propósitos são claros quanto a visão, missão e meta. O *DPE Lead* também acreditou nisso como fatores presentes no líder para inspirar. Em uma equipe de alta performance o clima tende a ser informal, há participação de todos, a comunicação é aberta, os papéis de cada um bem definidos, os colaboradores ouvem uns aos outros e a liderança, acaba por ser “compartilhada”. Carvalho e Ferreira (2001) acrescentam que tais fatores devem estar interligados. Para eles, uma equipe de alto desempenho baseia suas ações em uma visão comum, desenvolvem suas relações utilizando uma comunicação aberta que fortalece a confiança e respeito entre os membros, caracterizando a liderança como compartilhada.

Conforme constatamos ao longo da presente pesquisa e entendemos como funciona do ponto de vista teórico, podemos afirmar que o DPE age seguindo estes passos, funcionando como uma equipe de alta performance. Além disso, observamos que o *DPE Lead*, hoje ocupado por José Fernandes é um líder eficaz no que diz respeito ao gerir um grupo de pessoas.

Como observamos, o líder deve ser um bom ouvinte e criar um local de trabalho com condições favoráveis e harmoniosas. O nível de autonomia e responsabilidade é uma questão que merece atenção quando tratamos de estagiários. Enquanto trabalhei na Microsoft Portugal me deparei com algumas situações em que o tratamento ocorria como júnior, mas em outras vezes, a cobrança realizada era a nível de um sênior. A autonomia e responsabilidade fazem parte da cultura empresarial adotada pela Microsoft, orientada para resultados. Além disso, o tratamento dentro do DPE é informal, mas nem por um motivo, nem por outro, isto significa que não haverá acompanhamento por parte dos seniores das atividades encubidas aos estagiários.

Dependendo das tarefas, sugerimos que possa haver supervisão do manager e apoio, tendo em conta os riscos que se corria.

Com o objetivo de relacionar liderança, equipe e desempenho, propomos, através da presente investigação que se possa otimizar equipes em busca de melhores resultados, incluindo os estagiários, envolvendo todos da equipe. Propomos, dessa forma, que as reuniões regulares tenham atas resumindo o conteúdo do que foi discutido para transmitir para todo o DPE. Sugerimos, ainda que para facilitar o processo seja utilizando um formulário fechado. Assim, os estagiários terão as informações do DPE compartilhadas.

Para ajudar na gestão de equipes de alta performance, propomos classificar e definir indicadores de desempenho (em busca de verificarmos o controle da situação e temos resultados estatísticos da situação real). Com isso, será possível fazer uma análise quantitativa para obter respostas de o que levou isso a acontecer. Isso sem contar que após analisados, os indicadores poderão nos guiar para possíveis planos de ação. Também é essencial que os resultados obtidos com os indicadores sejam comunicados por e-mail ou em reuniões para serem discutidos e comentados.

No desenvolvimento de equipes, o estabelecimento de objetivos e definição de tarefas é primordial. Sendo assim, o líder deve animar os membros a colocar o grupo em movimento, clarificar fatos e opiniões importantes, promover que cada um dos elementos clarifique opiniões, criar um clima de união e cordialidade, regular as participações.

O líder precisa estar dentro da equipe e não apenas a coordenando, de fora. Para isso, sua postura deve ser de inovador e imaginativo, aceitando idéias vindas do grupo. Deve atuar no sentido de ser coordenador das atividades, comunicando dentro da equipe e estabelecendo os objetivos de trabalho negociando com os elementos. Além disso, o líder dentro da equipe trabalha dentro do grupo para apoiar procedimentos, regras e políticas organizacionais, encoraja os indivíduos a monitorizar a qualidade do trabalho e consegue a aceitação das regras do grupo. Também aceita que os outros possam ter melhores soluções para os problemas, encoraja a utilização de outras fontes de apoio e assistência. Por fim, ele aceita e desempenha o seu mais eficaz papel na equipe –

estimulando o grupo a estruturar o ambiente de trabalho; apoiando a criação de uma atmosfera aberta em que se podem exprimir sentimentos; desenvolvendo e utilizando competências dos membros sendo flexível na metodologia de trabalho; encoraja a reflexão sobre o desempenho e partilha as responsabilidades com a equipe.

Como forma de obter um *feedback* e ajudar na motivação, acreditamos ser válida a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho 360°, em que todos que tiveram contato com o seu trabalho te avaliam segundo competências e habilidades. Esta prática ainda conta com a sua auto-análise, posteriormente sendo colocada em xeque contra as competências que terceiros o avaliaram. Tal ferramenta deveria ser usada inclusive para mensurar o desempenho dos estagiários, podendo, as vezes, estar vinculada com algum prêmio, caso haja alguma meta estabelecida a priori.

As aptidões, capacidades e atitudes dos gestores para influenciarem as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores, assumem um peso determinante no desempenho das organizações. A liderança anda a par com a motivação: os subordinados só reconhecem um líder como tal, na medida em que este for capaz de os motivar. Isso comprova que o desenvolvimento da liderança exige muita motivação, *feedback* e prática intensiva. Conforme observamos, a chave do DPE, sob a liderança de José Fernandes é seguir esta máxima.

Considerações Finais

Este trabalho teve como proposta conhecer as características fundamentais que os líderes empresariais devem possuir e que tipo de ações de comunicação devem usar no âmbito da gestão de equipes. Desenvolvemos esta pesquisa com o intuito de explorar as temáticas presentes no ambiente corporativo – a liderança e a gestão das equipes de alta performance. Acreditamos que esta investigação possam ampliar horizontes ao discutir os assuntos em questão.

Temos consciência de que a descrição do estágio e aplicação das teorias realizadas neste relatório estão centradas, em sua maioria, nos aspectos positivos. No entanto, em uma investigação deste tipo entendemos ser mais apropriado seguir o percurso “*corporate* correto”.

Procuramos verificar se, por parte da equipe e do líder, o DPE pudesse ser considerado uma equipe de alta performance. Aproveitamos para tentar entender como é, do ponto de vista da liderança, gerir um grupo heterogêneo em termos de audiência. Ao longo do relatório de estágio focamos em outros aspectos que fossem relevantes para a discussão principal. Para complementar a parte teórica, entrevistamos dois membros do DPE e o líder do mesmo departamento.

No capítulo 7 desta investigação apresentamos a nossa análise crítica, em que avaliamos o material recolhido através da prática do estágio, das teorias supracitadas e, por fim, utilizando como referência as entrevistas presentes na parte III. Objetivamos encontrar respostas aos questionamentos levantados na introdução. Assim, procuramos intercalar as informações oriundas da parte teórica com os depoimentos dados pelos colaboradores da Microsoft Portugal que integram o DPE. A experiência obtida no estágio realizado nos permitiu analisar, contrapondo elementos vivenciados na prática com as teorias levantadas do mesmo tema. A análise de dados feita no capítulo 7 esteve baseada nas entrevistas apresentadas nos capítulos 5 e 6 à Henrique Carreiro (enquanto *Academic Evangelist* do DPE); Miguel Vicente (enquanto *Audience Marketing Manager* do DPE) e à José Fernandes (enquanto *DPE Lead*). Procuramos balancear a análise final expondo os pontos de vista diferentes. De um lado, pessoas que integram a equipe do DPE e, do outro, o parecer do líder. as perguntas feitas aos três entrevistados seguiram uma

estrutura semelhante. Optamos por questioná-los sobre pontos em comum – levando em consideração que o DPE seja um grupo -, a liderança, a gestão da equipe e a comunicação. Ou seja, utilizamos as entrevistas realizadas nos capítulos 5 e 6 como forma de discussão exploratória que culminou na análise explicitada no capítulo 7.

A parte teórica compreendeu os capítulos 3 e 4. O capítulo 4 focou na gestão das equipes de alta performance. Apresentamos os principais tópicos que fizeram sentido na formação destes grupos, considerados de alto desempenho. No capítulo 3 discutimos a teorização acerca da liderança empresarial, em que analisamos alguns conceitos que se relacionam diretamente com ela; tais como a gestão, a cultura organizacional, a comunicação e a motivação. O levantamento destes fatores permitiu caracterizar os pontos-chave que envolvem o processo de liderança. Isso significa dizer que os capítulos 3 e 4 forneceram a base teórica da investigação e para tanto, recorremos à autores que nos auxiliaram a aprofundar alguns conceitos.

O capítulo 2 funcionou no sentido de caracterizar e descrever o estágio decorrido no DPE, da Microsoft Portugal, durante o período de nove meses (entre Outubro de 2010 e Junho de 2011). O objetivo era contextualizar em que âmbito estava inserido o estágio, bem como deixar claro como funcionava o meu dia-a-dia na posição em que ocupava.

No capítulo 1 apresentamos a empresa em questão – a Microsoft Portugal – no sentido de enquadrá-la de acordo com alguns aspectos; como era a sua estrutura interna; quais eram sua missão, visão e valores; como era sua reputação – a nível interno e externo - e como se caracterizava a sua cultura empresarial.

Através destes pontos objetivamos apresentar o DPE da Microsoft Portugal com características próprias e, com o fato de lidar com diferentes públicos-alvo e, ainda assim, formarem uma equipe de alta performance. Esperamos que a presente pesquisa funcione como contributo para compreendermos, de uma forma geral, a liderança do ponto de vista da gestão de pessoas. Além disso, o intuito é que possamos dar a conhecer os mecanismos e atitudes por parte do líder para gerir uma equipe de alta performance. Por fim, é preciso compreender que um trabalho de pesquisa como este não nos leva necessariamente a uma conclusão fechada, mas atua no sentido de lançar um novo olhar diante das questões colocadas, considerando outros aspectos da proposta.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, D.R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S.V.A (2006), *A importância do estágio supervisionado para a formação do administrador*. In: ANAIS DO XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD.

ARGYRIS, Chris e outros (1999), *Comunicação eficaz na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

BENNIS, Warren e NANUS, Burt (1988), *Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Rio de Janeiro: Editora Harbra.

BENNIS, W (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

BERGAMINI, C. W. (1994) *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.

BILHIM, João Abreu (2008), *Teoria Organizacional – Estrutura e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BLAND, Michael & JACKSON, Peter (1992), *A comunicação na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

BLANK, Warren (1995), *The 9 natural laws of leadership*, American Management Association.

BRAULT, Lionel (1993), *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Portugal: Edições CETOP.

BUCKLEY, Adrian (1992). *The essence of effective communication*. Inglaterra: Prentice Hall.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO Regina Arczynska (2005). *Liderança e motivação*. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CESCA, Gimenes, Cleuza (2008), *Organização de eventos - manual de planejamento e execução*, 9ª edição, São Paulo: Summus editorial.

CHIAVENATO, Idalberto (1994), *Gerenciando pessoas*. 2 ed. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto (2004), *Comportamento Organizacional: A Dinâmica das Organizações*. São Paulo: Thompson.

COHEN, A.R e Fink, S.L (2003), *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

CURY, Augusto (2004), *Nunca Desista de Seus Sonhos*. Rio de Janeiro: Sextante.

DRUCKER, P. F. (1996) *Nem todos os generais foram mortos*. Prefácio. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. 11 edição, São Paulo: Futura.

FACHADA, Odete (1998), *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo.

GOMES e colabs (2000), *Discurso de liderança: o que faz sentido faz-se*. In Psychologica.

GIACAGLIA, Cecilia, Maria, (2006), *Eventos como criar, estruturar e captar recursos*. São Paulo: Thompson.

HEMPHILL, J., & COONS, A. (1957) *Development of the leader behaviour description questionnaire*. In R. Stogdill & A. Coonns (Eds.), *Leader behaviour: it's description and measurement*. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.(1986), *Psicologia para Administradores*. Ed. Epu.

HOLLANDER, E. P. (1964), *Leaders, groups and influence*, New York, Oxford: University Press.

HOYLE, Leonard H. (2002), *Marketing de Eventos*, São Paulo: Editora Atlas.

HUNTER, James C. (2004), *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante.

ILHARCO, Fernando e LOURENÇO, Luís (2007). *Liderança, as lições de Mourinho* – Lisboa: Booknomics.

JONES, E. WATSON, B. GARDNER, J. GALLOIS, C. (2004) *Organizational Communication: Challenges for the New Century*. Cary, MC, U.S.A: Oxford University Press.

KANTER, Rosabeth (2003). *Leadership and the psychology of turnarounds*.

KAPLAN, Robert, KAISER, Robert (2005). *Developing versatile leadership*.

KELLEY, R. (1992), *The power of followership: how to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: DoubledayCurrency.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (1998), *Princípios de Marketing*, PHB.

KOTTER, P. JOHN (1995), *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.

KUNSCH, Margarida (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª edição, volume 17, São Paulo: Summus.

ISAACSON, Walter (2011) *Steve Jobs - The exclusive biography*, Reino Unido: Publisher Little Brown.

LANÇA, Rui (2012), *Como formar equipas de elevado desempenho*. Portugal: Escolar Editora.

LAS CASAS, Alexandre L (1993), *Marketing - Conceitos, Exercícios e casos*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

LAS CASAS, Alexandre L (2006), *Marketing de Varejo*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

MASLOW, Abraham (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

McGUIRE, John (2009). *Transforming your Leadership Culture*. Jossey-bass.

MOWEN, John C, Minor, Michael S. (2007) *Comportamento do consumidor*, São Paulo: Prentice Hall.

NASSAR, Paulo (org), (2003) *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol.1. São Paulo: Aberje Editorial.

NEVES, Roberto de Castro (2000). *Comunicação Empresarial Integrada*. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Mauad.

OLIVEIRA, M.C.L. SILVA, J.R.G. (2003) *The Composition of a Participative View for the Management of Organizational Communications*. Anais do 2º congresso DICOEN – Discourse, Communication, and Enterprise: Espanha.

PENTEADO, J. R. W (1969), *Técnica de chefia e liderança*. 2. ed. São Paulo: Pioneira.

ROBBINS, Stephen P. (2002), *Comportamento Organizacional*. 9 edição. São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, S. P. (2005), *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, .

ROESCH, S. M. A. (1999) *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guias para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos*. São Paulo: Atlas.

SCHEIN, Edgar H. (1997), *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-bass.

SÍTIMA, Luís e FERREIRA, Maria Miguel (2010), *Na agenda dos líderes – reflexões de CEOs e Presidentes de empresas portuguesas de excelência*. Lisboa: Prime Books.

TZU, Sun. (2005) *The Art of War* – El paso norte press.

WATT, David C. (2004), *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. São Paulo: Bookman Editora.

SITES

<http://www.microsoft.com/portugal/presspass/SobreMSFT.aspx> (acessado em 09/10/2011)

<http://www.microsoft.com/visualstudio/pt-pt> (acessado em 09/10/2011)

http://economico.sapo.pt/noticias/qualidade-de-vida-nas-empresas_25199.html
(acessado em 09/10/2011)

<http://www.microsoft.com/about/default.mspix> (acessado em 10/11/2011)

http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm (acessado em 09/10/2011)

<http://www.intranetportal.com.br/estrategia/saldanha0605> (acessado em 10/12/2011)

<http://dinheirama.com/blog/2010/07/12/qualidade-de-vida-no-trabalho/> (acessado em 09/12/2011)

<http://www.pequenoguru.com.br/tag/cultura-organizacional/> (acessado em 09/12/2011)

http://economico.sapo.pt/noticias/qualidade-de-vida-nas-empresas_25199.html
(acessado em 09/12/2011)

http://sbuweb.tcu.edu/jmathis/Org_Mgmt_Materials/Leading_Change.pdf(acessado em 09/10/2011)

<http://www.ivansantos.com.br/lider.pdf> (acessado em 14-03-2010)

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-de-lideranca/22664/>
(acessado em 18-12-2011)

Anexos

Anexo 1

Entrevista com Henrique Carreiro

Cargo ocupado no DPE: *Academic Evangelist*

- O que faz o DPE? Como ele está estruturado?

O DPE significa *Developer Platform Evangelism*, portanto, é um departamento na Microsoft que trabalha, como o próprio nome indica, com *developers*, que fazem o desenvolvimento a nível individual e com parceiros, a nível das empresas que atuam nessa área. *Evangelism* é um termo próprio dentro da Microsoft, podendo ser traduzido por “evangelismo”, mas em português o termo tem conotação religiosa. O grupo formado pelos *evangelists* objetiva indicar caminhos novos pelos quais a Microsoft está seguindo para quem faz desenvolvimento possa se planejar a longo prazo, decidir opções tecnológicas que vai tomar, seguir arquiteturas, sistemas de informação.

O DPE está estruturado da seguinte forma: existe um líder; a pessoa que está a frente do departamento e tem uma visão geral e abaixo dele, há um conjunto de pessoas que trabalham com áreas transversais. Tipicamente esta divisão é comum em todos os países, e o líder precisa representar o departamento junto do *leadership team*, ou seja, fazendo parte do Conselho Administrativo da Microsoft local. A equipe liderada por ele é formada por pessoas, que trabalham com áreas bem definidas. Genericamente somos todos evangelistas, e aqui, evangelistas entre aspas, como referido, de diversas áreas.

- Qual o seu papel inserido dentro do DPE? O que é o seu dia-a-dia?

Eu sou evangelista da área acadêmica, em outras palavras, posso dizer que minha função se relaciona com as universidades e com organismos de investigação, e isso, é comum a todos os DPE's a nível mundial. O meu papel nesse momento é mais vasto do que isso, pois também me encarrego de lidar com as *startups*, ou seja, empresas de base tecnológica que estão a começar (tem menos de 3 anos), normalmente relacionadas com *software*.

Sobre o meu dia-a-dia, posso dizer que não há dois dias iguais. Basicamente acabo por fazer contatos com pessoas dentro e fora da organização, através de e-mails, reuniões,

apresentações. Parte das minhas semanas está focada em participar de reuniões com pessoas de dentro da universidade, ou seja, nossos representantes a nível de estudantes; os MSP's (*Microsoft Student Partners*), com parceiros, professores, clientes, etc.

- Qual tipo de público-alvo com que você lida? Como o caracteriza?

Em termos de público-alvo, podemos fazer duas grandes divisões: *depth* (em profundidade) e *breadth* (em abrangência). O grupo *depth* é formado por pessoas que estabelecemos relações mais profundas. Para outras audiências igualmente técnicas buscamos centenas de pessoas, sobretudo através de eventos. O fundamental é entender que temos dois níveis – conhecedores e destinatários finais da mensagem e, procuramos fazer o melhor possível para adequar a mensagem e a forma de comunicar para cada um. Por exemplo, nas audiências jovens utilizamos as redes sociais como ferramentas de comunicação com grande impacto nesse segmento.

- Como é trabalhar em um departamento heterogêneo com diferentes produtos e públicos-alvo? Tem diferentes comportamentos para cada um deles?

Claramente temos uma vantagem, apesar do DPE ser um departamento heterogêneo em termos de produto, é homogêneo no conjunto de suas áreas. Isto é, estamos a falar de pessoas cuja maioria tem um *background* tecnológico; somos todos engenheiros, com cabeça de técnico, somos “geeks” e informais.

Há uma grande informalidade no grupo, que acaba sendo algo favorável, pois ninguém cria uma barreira a sua volta. Mais do que isso, lidamos com especialistas da comunicação, que sabem falar em público e não hesitam em perguntar ou sugerir.

- Pede a opinião dos outros colegas ou acha relevante apenas ouvir o que o líder pediu?

Nós estamos permanentemente a pedir opinião uns dos outros, sendo este um hábito. Tipicamente em todas as iniciativas que fazemos estamos juntos, é raro alguém promover uma atividade individual. Uma pessoa que faz um evento não tem meios e recursos para o fazer sozinho. Além disso, para o utilizador final é muito mais interessante quando se consegue conjugar as várias valências dentro de um grupo.

- Como deve se portar o líder ideal do DPE considerando todos os desafios que as próprias características do departamento exigem? Qual o papel do DPE Lead dentro do DPE?

Primeiro, estamos a falar de pessoas com alto grau de senioridade, pois o DPE tende a reunir pessoas que tenham *background* de mercado. Também devemos ser influenciadores fora da Microsoft, e isso pressupõe que já se tenha passado por uma experiência do outro lado, parte de uma camada exigente, como é a dos *developers*.

Com a senioridade vem a autonomia, o que implica que cada um é capaz de gerir seu espaço de trabalho segundo objetivos que pretendem ser executados. Fazemos sincronização e o líder tem que ser coordenador e assegurar que os canais de comunicação entre as várias pessoas funcionem bem. Obviamente tem que verificar se os outros estão a entregar tarefas que foram pedidas; e caso não estejam, entender quais são as barreiras que o impediram.

- Como imagina que o DPE Lead deve fazer para gerir uma equipe de alta performance? Qual o equilíbrio entre focar os objetivos e construir um bom clima emocional?

São dois tempos - temos o tempo de planeamento e de execução, ambos bem divididos. O que normalmente temos definido no início do ano é um conjunto de objetivos que vamos atingir no final do ano. Esses objetivos se adaptam, ao longo do tempo, às dinâmicas do mercado. Quando se passa a modo de execução, que é feito no dia-a-dia, o papel do líder passa a ser mais importante. Primeiro o líder tem que estar presente, alguém que saibamos que responda, quando é preciso. Também precisa funcionar controlando, porque apesar de estamos a falar de pessoas com alto grau de autonomia e esforço, nem sempre é possível sincronizar as atividades todas. Além disso, o líder tem que estar a frente, um pouco acima; mas presente na execução das tarefas do dia-a-dia para as coordenar (e não como *micromanagement* em uma equipe júnior delegando atividades e cobrando o cumprimento delas) e enquanto mediador, norteando os membros do grupo com palpites.

- Como se relaciona com os outros pares dentro do DPE e como é feita interação entre todos?

É um grupo onde as áreas estão bem definidas, e, portanto, não há competição. É muito comum interagirmos pedindo ajuda, partilhando idéias. Há equilíbrio e procuramos complementar nossas valências, afinal nenhum de nós sabe tudo sobre tudo. O nosso sucesso, enquanto grupo, está diretamente dependente do trabalho uns dos outros, em busca de sermos uma equipe coesa.

- Qual a importância, em termos de comunicação e motivação, atribuída às:

- **Reuniões regulares** - Há um ritmo de reuniões que facilita a nossa coordenação do grupo e onde fazemos ajustes. Dão oportunidade de saber o que está sendo feito e como coordenar o cumprimento de objetivos e fazer ajustes.
- **Objetivos claros e individuais e de grupo simultaneamente** - Conforme referido anteriormente, cada um segue suas tarefas, que somadas formam o DPE, mas nem por isso deixamos de interagir uns com os outros, com idéias, sugestões, comentários.
- **Encontros informais fora do ambiente de trabalho** - Acredito serem uma das peças fundamentais do grupo, pois nos sentimos “livres” para partilhar algo, facilitando nossa convivência dentro e fora da Microsoft. Isso nos caracteriza como um grupo não cinzento, pois temos a abertura e informalidade para facilitar a comunicação.
- **Emails sobre temas afins em um grupo fechado DPE** - Temos a componente *online* a nosso favor, pois estamos conectados por diversas plataformas, como e-mail, telefone, etc. Isso nos permite sempre estar em contato, gerando interatividade (mesmo que nem sempre presencialmente) e dando coesão ao grupo.

- Algum outro aspecto que ache importante referir?

Acho válido falar que temos uma mais valia ao trabalharmos com pessoas de diferentes faixas etárias. Os estagiários do DPE dão alegria e informalidade ao grupo e o fluxo constante deles facilita esta componente. É um dos únicos grupos da Microsoft Portugal em que isso acontece, gerando uma maior capacidade de se aprender, tanto da parte dos *Seniores*, que entendem como funciona as gerações atuais, quanto os *Juniores*, que tem a possibilidade e abertura de consultar pessoas experientes e aprender na prática.

Anexo 2

Entrevista com Miguel Vicente

Cargo ocupado no DPE: *Audience Marketing Manager*

- O que faz o DPE? Como ele está estruturado?

A missão do DPE é essencialmente levar a tecnologia às pessoas, mas pode ser analisada sob dois pontos de vista. Do ponto de vista da Microsoft, o papel do DPE é, acima de tudo, assegurar a sustentabilidade das plataformas Microsoft, ou seja, temos que conseguir passar a mensagem ao mercado e temos que gerar o entusiasmo. O DPE foca nas audiências técnicas; ou seja, lidamos com estudantes sob a perspectiva técnica; com empresas que trabalham com tecnologia, profissionais de TI, developers – enfim, pessoas apaixonadas e que vivem pela tecnologia. Do ponto de vista de fora; como as pessoas nos vêem – somos as pessoas que dão os recursos e passamos a mensagem para que desenvolvam tecnologia Microsoft, sejam programadores ou profissionais de TI que criam soluções com os nossos produtos.

O que fazemos é criar programas, como BizSpark, Microsoft Student Partner ou eventos, newsletters, sites, cursos, ou seja, tudo que possa dar apoio às empresas que estão a desenvolver aplicações, por exemplo.

O DPE apóia pessoas e empresas a trabalhar com a tecnologia Microsoft e tem como missão por tecnologia à serviço das pessoas, portanto, trabalhamos diretamente com quem faz isso, sejam novos programadores que criam novas soluções, sejam profissionais de TI (chamados de IT pros) que devem colocar a tecnologia à mão das pessoas (através de servidores, redes, e-mails, etc).

Em termos de estrutura o DPE está dividido de forma que há o DPE Lead, hoje ocupado pelo José Fernandes, que gere a equipe e está focado nos objetivos de negócio da empresa e sustentáveis para ela. Abaixo dele, temos uma equipe dividida em algumas áreas. À frente da parte académica, temos o Henrique Carreiro; para lidar com as ferramentas de desenvolvimento que disponibilizamos ao mercado, temos o Tiago Andrade e Silva; e na área de comunicação/marketing/redes sociais/eventos que visa comunicar a mensagem em escala para as audiências técnicas estou eu, Miguel Vicente.

Depois estamos divididos em áreas de produto. Luis Alves Martins cuida da parte da “Cloud” e do Azure; enquanto Nuno Silva é responsável pelo Windows Phone e mobilidade. O Tiago Andrade e Silva também cuida do Windows 8, HTML 5. Aqui vale dizer que esses três também dão suporte na parte técnica a nível das “tools”.

- Qual o seu papel inserido dentro do DPE? O que é o seu dia-a-dia?

Trabalho com comunicação em escala, portanto, tenho que encontrar os motores e meios para isso. Apoio comunidades e pessoas que são apaixonadas pela tecnologia, faço a gestão da comunicação online (newsletter, campanha digital marketing), crio campanhas de marketing inovadoras, como de guerrilha. O meu cargo oficial chama-se Audience Marketing Manager e não faz sentido fazer um marketing, pois estamos lidando com uma audiência técnica. É preciso fazer o engagement, mostrar porque a tecnologia é interessante para eles e porque devem gastar tempo com isso. O que faço é encontrar esses canais. É raro fazer a mesma coisa duas vezes, pois temos diferentes iniciativas e maneiras de atingir o público, portanto, meu dia-a-dia é um caos!

- Qual tipo de público-alvo com que você lida? Como o caracteriza?

As audiências que lido são os IT pros, developers, estudantes, empresas.

- Como é trabalhar em um departamento heterogêneo com diferentes produtos e públicos-alvo? Tem diferentes comportamentos para cada um deles?

Só porque o DPE tem várias áreas e cada um é responsável pela sua área não significa dizer que não trabalhamos em conjunto. Muito pelo contrario, temos uma estrutura que nos permite gerar coesão entre nós, uma vez que temos que saber o que estamos a fazer, enquanto grupo. Isso é feito com reuniões de equipe, e-mails. Há um grande trabalho em equipe e, no meu caso, é preciso trabalhar com todos, afinal utilizo dos mecanismos em escala. A minha função é transversal ao DPE todo, pois sou encarregado de comunicar ao mercado.

- Pede a opinião dos outros colegas ou acha relevante apenas ouvir o que o líder pediu?

No DPE você tem que ter muito em conta as pessoas que trabalham lá, eu, por exemplo, tenho dois estagiários que me auxiliam. É preciso compartilhar os objetivos do projeto, que pode ser um evento, uma campanha e depois pedir a opinião das pessoas, que certamente será construtiva.

- Como deve se portar o líder ideal do DPE considerando todos os desafios que as próprias características do departamento exigem? Qual o papel do DPE Lead dentro do DPE?

Acho que é mais do que as características do departamento; tem a ver com as características do perfil das pessoas que são contratadas. O departamento exige pessoas que sejam muito seguras de si próprias e capazes de se auto-liderar, ou seja, vejamos o DPE como um conjunto de mini-empresas – e não só equipe – e onde cada um tem o empowerment para fazer todas as suas coisas. É quase como empreendedorismo dentro da empresa. O DPE, enquanto nossa pequena empresa, tem um budget e precisamos gerir esse ecossistema.

Isso cria um conjunto de objetivos comuns a toda equipe – as pessoas sabem que estamos a caminhar para o mesmo lado – mas, ao mesmo tempo, tem objetivos claros para cada uma das partes da equipe. Obviamente tem objetivos comuns a toda equipe e isso é o que torna o grupo unido. A soma de todos os objetivos individuais é um objetivo de equipe. A missão é de ajudar o mercado a crescer e usar a tecnologia para ser melhor naquilo que faz.

O DPE Lead é quem orquestra tudo isso, ou seja, primeiro tem que nos manter focados naquilo que é essencial. Precisa ajudar a ter olho clínico e separar prioridades. Segundo, ele precisa fazer com que a equipe funcione como um todo e não como uma soma de partes. Reuniões regulares, criar um bom ambiente, conseguir intervir quando há um estresse, fechar o calendário global de iniciativas – todas essas iniciativas fazem com que a equipe funcione unida e não como indivíduos. Em terceiro lugar, o líder do DPE deve dar visibilidade para a equipe e ao nosso trabalho, dentro e fora da Microsoft, no sentido de elevar a equipe. Em quarto lugar, o DPE Lead deve ajudar o grupo a dar o próximo passo, ou seja, funcionando como mentoring, estabelecendo um perfil de carreiras e descobrindo o que cada elemento, separadamente, quer fazer no futuro. Por último, e não menos importante, o líder também tem o papel de remover barreiras, obstáculos.

- Como imagina que o DPE Lead deve fazer para gerir uma equipe de alta performance? Qual o equilíbrio entre focar os objetivos e construir um bom clima emocional?

Acho que tem muito a ver com o grau de liberdade que se dá às pessoas e ao mesmo tempo um conjunto de regras para otimizar resultados. Como criar baseline para que as coisas funcionem bem e como gerir uma equipe de sucesso? O líder deve criar um conjunto de processos, como reuniões regulares, almoços informais para criar proximidade e fazer um acompanhamento do que está a passar.

- Como se relaciona com os outros pares dentro do DPE e como é feita interação entre todos?

Do ponto de vista pessoal e profissional me dou bem com todos, particularmente. Procuramos interagir sempre, através de almoços informais, e-mails com brincadeiras no clima de descontração, partilhando projetos e pedindo feedback. Também pedimos sugestões, ofereceremos ajuda; acho que tem tudo a ver com termos um mesmo objetivo comum.

- Qual a importância, em termos de comunicação e motivação, atribuída às:

- **Reuniões regulares** – funcionam para fazermos a sincronização de informação e perceber o que outras pessoas estão a fazer. Além disso, esse é o momento para definirmos pessoas para apoio e tarefas de acordo com suas competências, paixão e área de especialização. A partir desses encontros marcamos os 1:1 para focar em um projeto específico.
- **Objetivos claros e individuais e de grupo simultaneamente** – esse é o principal diferencial do DPE e facilita o canal de comunicação.
- **Encontros informais fora do ambiente de trabalho** – A informalidade facilita a interação, afinal somos criativos e temos a missão de usar a tecnologia para “mudar o mundo”.
- **Emails sobre temas afins em um grupo fechado DPE** – são utilizados para expormos projetos, atividades, novidades, pedidos de ajuda, etc.

- Algum outro aspecto que ache importante referir?

Do ponto de vista da gestão acho importante referir a perspectiva de analisar o DPE como microempresas, citado anteriormente, funcionando numa lógica independente do ponto de vista da auto-motivação e auto-objetivos.

Anexo 3

Entrevista com José Fernandes

Cargo ocupado no DPE: *DPE Lead*

- Como descreve o DPE em termos de objetivos, metas, estrutura e variação de público-alvo?

DPE significa Developer Platform Evangelism e, evangelismo no fundo é dar a conhecer as novas tecnologias que a Microsoft desenvolve e quer introduzir no circuito comercial. A missão do DPE é justamente fazer essa transferência de tais tecnologias para o mercado, abrangendo dois grupos – o tecido empresarial e a parte académica. No tecido empresarial, os programadores são as pessoas que vão desenvolver soluções em cima das nossas plataformas e os profissionais de TI que são os que gerem tal área nas empresas, portanto, cuidam da infra-estrutura de apoio ao negócio. Investimos no âmbito académico, porque queremos ajudar a ter uma maior educação nas universidades em Portugal e para isso, damos acesso à nossa tecnologia às nossas ferramentas para que as pessoas saiam com a formação para o mercado de trabalho sabendo utilizá-las. Além disso, destacamos os vários programas para que as pessoas possam usar no dia-a-dia, tanto na vertente da educação, quanto na de investigação.

- Para você, o que considera ser “evangelizar”?

Resumidamente evangelizar é transmitir um valor para nossos destinatários (tecido empresarial e ramo académico) que se pode criar com a tecnologia; ou seja, ter a tecnologia à serviço das pessoas e das organizações.

- Como é feito o planeamento estratégico do DPE considerando que trata de públicos distintos dentro de um mesmo departamento? Ou seja, como o líder coordena cada manager se o target varia? São definidas metas individuais e também grupais?

Todos os anos nós definimos os pilares de ação concretos daquilo que queremos atingir. O planeamento é feito no final do ano anterior, 3 meses antes do ano terminar. Nele definimos estrategicamente quais são os pilares fundamentais a serem abordados. Primeiro, em grupo, discutimos quais são as principais apostas estratégicas e como pretendemos as executar para atingirmos os resultados esperados. Posteriormente, cada

pessoa, desenvolve em determinados tópicos um trabalho mais profundo, ou seja, uma análise mais detalhada. Assim, ela leva o input para discussão com toda a equipe e todos opinam sobre as áreas uns dos outros e tudo se combina em um plano integrado para executar de acordo com as diferentes audiências (programadores, profissionais de TI, comunidade acadêmica). No planejamento estratégico são detalhados alguns aspectos - ao nível do que se pretende com aquela atividade, qual nível de investimento para ela, quanto tempo ela vai durar e em que meses – portanto, está tudo definido antes do ano começar.

Em termos de mensurar a evolução do negócio, nós temos um conjunto de métricas que se chama KPI (key performance indicator). Cada área tem um conjunto de métricas e KPI, que também serão utilizados para medir o desempenho das pessoas em termos de execução daquelas tarefas.

- Quais são as formas de comunicação usadas pelo líder para gerir uma equipe heterogênea? Quais as maiores dificuldades/restrições?

Primeiramente, temos as reuniões quinzenais de equipe que alternamos com as reuniões bilaterais – esta foi uma mudança recente para otimizar o tempo. Acontecia que quando estávamos a discutir um assunto, o diálogo se restringia entre mim e aquela pessoa, enquanto as outras se desligavam. Sendo assim, propus esta nova estrutura – quinzenalmente, de forma alternada, nos reunimos; uma semana toda a equipa; na semana seguinte eu e alguém da equipa. Essa iniciativa foi uma forma de aprofundar os tópicos com uma determinada pessoa e também de comunicar com todos quando tem que ser assunto para toda a equipe. As reuniões de grupo também funcionam como forma de sincronização, e nelas cada pessoa fala de forma resumida das principais ações que fez naquela semana e quais pretende fazer na semana a seguir.

Obviamente o e-mail é um outro instrumento fundamental de comunicação e o SharePoint interno, em que partilhamos documentos e funciona como repositório de documentos. Com ele, todos contribuimos e sabemos o que os outros fazem, ou seja, editamos de forma colaborativa. A constante interação diária também merece relevância, sobretudo porque estamos fisicamente próximos, e assim, podemos trocar impressões e discutir assuntos. Além disso, mensalmente temos os encontros individuais para falar de temas mais gerais e da própria pessoa e não necessariamente de trabalho. Isso para podermos discutir coisas que possam afetar o trabalho, mas não tem

a ver só com ele. Com essa iniciativa posso perceber as dificuldades que eventualmente possam surgir, se é preciso intervir para ajudar. O mais importante é entender que é fundamental ter comunicação entre as pessoas de uma equipe e evitar, assim, perdas de sinergia. A colaboração entre os membros é fulcral.

- Como você lida com as diferentes necessidades de cada público-alvo? Dá prioridade para algum deles?

Há que distinguir aqui dois aspectos. O DPE promove várias atividades simultaneamente, mas temos bem definidas as prioridades. Depois, da mesma forma, tento maximizar e potencializar o que as pessoas tem de melhor em si. Portanto, tento que os membros do grupo estejam a fazer aquilo que mais gostam. Tem a ver com a satisfação das pessoas no trabalho, afinal isso é muito importante para a motivação dos elementos do grupo.

Outro ponto a referir – há pessoas que funcionam melhor num modelo autónomo, outras gostam de ter acompanhamento, há ainda quem goste de discussão, etc. Ou seja, enquanto líder, tento ir ao encontro da pessoa de forma a maximizar o seu rendimento, pois ao fim de um tempo nós percebemos facilmente como a pessoa funciona. É melhor eu me adaptar em busca de proporcionar melhores condições de trabalho para aquele membro, fazendo com que ele dê o melhor de si. Isso afeta o rendimento da pessoa como indivíduo e o contributo que ela pode gerar dentro da equipe.

- Existe algum perfil para se trabalhar dentro do DPE?

Claramente que sim. Tem que haver diferentes sensibilidades e as características mais importantes são:

- 1) Paixão pela tecnologia;
- 2) Tem que ser um bom comunicador, tanto escrito, quanto falado. Mais do que isso, um apaixonado pela comunicação com as pessoas; estar no meio delas, afinal um bom evangelista é aquele que cria uma boa interação rapidamente;
- 3) “Business understanding”(ou seja, sensibilidade para o negócio). Apesar de não sermos da área de vendas, precisamos perceber as necessidades dos clientes e parceiros, para os ajudar a encontrar soluções para os desafios que eles tem;

4) Dedicaco é fundamental porque temos alto nível de exigência no desempenho das pessoas.

Há ainda que se considerar que dentro das funções do DPE são necessárias outras competências e habilidades, mediante aquilo que foca suas tarefas. Por exemplo, o academic evangelist, que trata da interação com universidades e trabalha com estudantes e professores deverá se portar de maneira diferente do arquiteto, que interage com tecido empresarial puxando a tecnologia para o mercado.

- Como se d o relacionamento entre os managers do DPE? Eles pedem ajuda uns dos outros?

Há alturas melhores e piores; depende das pessoas, logicamente. Mas, de uma forma geral, acho que há um bom ambiente entre as pessoas e a colaboração entre elas, em busca que o trabalho de equipe seja muito mais do que a soma entre as cinco pessoas. Tento que haja cruzamento entre eles; as vezes sugiro que façam atividades em conjunto para estimular o entrosamento entre os membros do grupo.

- Como você se relaciona com cada um dos Managers e propõe interação para gerir uma equipe de alta performance?

Frequentemente convido-os para almoçar, pois é uma maneira de termos conversas mais soltas. A interação com a equipe em geral  mais raro – confesso que gostaria de fazer mais. Ao nível individual tento manter relação aberta e algo informal para não criar barreiras às pessoas de haver colaboração entre eles e deles para comigo. Faço com que eles estejam à vontade para falar comigo;  uma forma de garantir que a pessoa não está escondendo algo e ajudar a enfrentar desafios e dificuldades, além de pedirem ajuda quando preciso. Não há pior situação que uma pessoa se isolar, sem pedir auxílio porque vai lhe custar tempo para resolver problema que tem e, a certa altura, o impacto na sua forma de estar  inevitável e, em última instância, na sua felicidade. E se a pessoa não está bem, ela não vai trabalhar bem.

- Como faz para gerir motivações e expectativas no DPE? Como mensura a satisfação dos seus managers?

Esta interação regular e informal é uma maneira de perceber como as pessoas estão. Os encontros bilaterais mensais, onde promovemos conversas alargadas eu pergunto se há

algum problema ou se quer partilhar algo. Se noto que uma pessoa está diferente, ofereço disponibilidade para ajudar e me aproximo. Trata-se de ser um observador constante do que se passa com as pessoas. No fundo, o essencial é não tratar uma pessoa como máquina, mas em sua plenitude.

Para medir a satisfação temos anualmente um questionário que avalia o feedback em cinco níveis e quantifica o nível de satisfação dos membros – em relação ao DPE Lead, ao trabalho desempenhado, ao ambiente de trabalho, etc.

- Que características/competências julga que sua posição de DPE Lead exige?

Acaba por ser um pouco semelhantes às características de um evangelista somadas as *skills* de liderança. O DPE Lead deve ter uma abrangência de *knowhow* de tecnologia para poder perceber caminho que vai percorrer. A parte da comunicação é fundamental e liderança imprescindível para as pessoas e diante da organização, afinal se não houver liderança no grupo e posicionamento dentro da empresa, o departamento está fadado a morrer. A visibilidade do grupo é fulcral, caso contrário, a organização não vê o grupo como interessante e que não dá contributos.

- Como define o seu estilo de gestão? Considera-se um líder? Porque?

Falar de nós próprios é sempre mais difícil. Eu tento ser um líder que mostra a direção que o grupo deve seguir; o posicionamento que deve ter na companhia; o que as pessoas devem fazer em prol da organização e em prol delas (pois tem que aprender a sentir bem com o que estão a fazer); e, que o grupo, como um todo, se distinga dos demais. A busca pelo êxito se deve, sobretudo ao esforço da equipe em ser reconhecida. O grupo do DPE hoje está nas posições cimeiras se comparada aos grupos equivalentes, portanto é um caso de liderança que alcançou um dos seus objetivos.

- Quais seriam os valores e princípios mais importantes para inspirar os outros?

Acredito que visão do que se anda a fazer, para onde queremos ir; honestidade e integridade; perseverança do que se faz e disponibilidade para ajudar e colaborar.

Anexo 4

Pontos fortes	Pontos fracos
Gerir tempo	Autoritário
Argumentativa	Convencer os outros
Comunicadora	Autocontrolo
Humor e empatia	Capacidade análise de resultados
Perseverança	Promover ação
Automotivação	Medo e insegurança
Convicções/princípios	Foco nos resultados
Facilidade de tomar decisões	Domínio técnico
Sinceridade/honestidade	Reconhecimento
Abertura para aprender	