



CRIATIVIDADE E AUTONOMIA DECISÓRIA EM EQUIPES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CREATIVITY AND DECISION-MAKING AUTONOMY
IN INFORMATION TECHNOLOGY TEAM

Caio César Marcantonio | **Maitê dos Santos Freire**
Raiane Bastos de Mello | **Isabel Cristina dos Santos**

RESUMO

Este artigo analisa o uso da autonomia de decisão e criatividade nas equipes de tecnologia da informação. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratório. A coleta de dados foi baseada em um questionário, hospedado no Google Drive, especialmente desenvolvido e aplicado em três empresas de tecnologia da informação, localizadas na região Metropolitana de São Paulo. O convite para participação foi feito por meio de redes sociais. Os dados obtidos foram tratados quantitativamente. Observou-se que os entrevistados desejam ter maior participação nas decisões e usarem a criatividade. No entanto, afirmam que a empresa não oferece essa oportunidade. Eles acreditam que isso se deva ao fato da liderança considerar que eles não tenham a maturidade e discernimento suficientes para a tomada de decisão. Conclui-se haver, no mínimo, uma contradição entre os requisitos dos processos de contratação e a permissão do uso no trabalho, considerando o perfil de alta especialização desses profissionais.

Palavras-chave: Equipes de Alto Desempenho. Ambiente Tecnológico. Criatividade e Autonomia.

ABSTRACT

This article analyses the usage of the decision-making autonomy and creativity in the daily work of Information Technology teams. This work has a qualitative approach underlined by an exploratory research. The data collection was based on a questionnaire specially developed and applied in three Information Technology firms, located in the Metropolitan Region of São Paulo, hosted by the Google Drive. Social networks was used to call for participation. The obtained data was treated quantitatively. Results show that the respondents have a high expectation in getting greater participation in decision-making and being allowed to use their creativity. However, they recognize that the workplace does not offers such opportunity due to the low maturity and low capacity for making decision and judgement as reasons to this restraints. It seems to be a contradiction, to say the least, between the requirements of the hiring processes and the allowance of using of them at work, considering the high specialization profile of those professionals.

Keywords: High-performance teams. Technological Environment. Creativity and Autonomy.

1. INTRODUÇÃO

Há uma estreita relação entre criatividade, autonomia e inovação. As organizações de base tecnologia devem orientar a cultura organizacional para um ambiente que promova aprendizagem contínua, tolerância ao erro honesto e, desta forma, obter o comprometimento dos membros das equipes de trabalho em contribuir com a melhoria dos produtos, processos e materiais de trabalhos e renovar o acervo de conhecimento em moto contínuo.

Usualmente, quando se estabelece que a vantagem competitiva é, também, decorrência do aprendizado obtido em fazer diferente e melhor, o ativo intangível “capital intelectual”, destaca-se como elemento essencial as estratégias de mudança. Porém, mais do que investimentos em treinamento e desenvolvimento, é necessário criar uma prática e um diálogo permanente com as lideranças e delinear o sistema de reconhecimento que estimule a colaboração. Neste caso, o fator humano é peça essencial: tanto líderes quanto liderados devem permitir-se sair da renomada “zona de conforto” e assumir a propriedade da mudança.

Assim, discutir a autonomia nos grupos de trabalho é uma demanda da pós-modernidade, em que os conceitos tradicionais de poder centralizado e autoridade, exclusivamente hierárquica, se aplicam com extrema reserva. Mesmo os modelos organizacionais mecânicos ou repetitivos e de baixa ocorrência de mudança, precisam de novidades e da inovação para operar melhor nos seus setores.

O presente trabalho tem por objetivo investigar como as equipes trabalham com autonomia e criatividade na resolução de problemas, tendo como pano de fundo um ambiente tecnológico de mudanças ultrarrápidas. Para tanto, considera-se como eixos do trabalho, os constructos teóricos relacionados à inovação, ao *empowerment* e capital intelectual, em empresas de Tecnologia da Informação, tendo como amostra de pesquisa, profissionais técnicos da TI.

2. BREVE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A criatividade tem sido frequentemente apontada como um recurso estratégico para as organizações que competem em setores densamente disputados pela concorrência. A área de Tecnologia da Informação tem se caracterizado pela velocidade das mudanças e pelo aumento de capacidade de operação. Aprender rapidamente acerca mudança e, mais crucialmente, ser capaz de identificar tendências, constitui-se um valioso ativo e comportamento humano nas organizações baseadas no conhecimento.

Mas, na verdade, o conhecimento e a aprendizagem constituíam-se valores da sociedade de acesso a poucos. O conhecimento associado à capacidade de realização é um traço de comportamento trazido pelo Modernismo e exacerbado pela sociedade pós-industrial. E, obviamente, os ritmos humanos e da indústria são diferentemente percebidos (SANTOS, RODRIGUES, 2007), o que torna o conhecimento uma necessidade, e eventualmente uma consequência, do ambiente industrial, em diferentes escalas de urgência, em resposta aos aspectos de competitividade, organicidade dos processos de trabalho e do grau de pressão exercida pelas mudanças nos requisitos externos.

Morais (1989) destaca diferentes momentos que caracterizam o conhecimento: o *racionalismo absoluto*, que estabelece a mente como meio de solução de problemas; a *automatização do trabalho humano* que fortaleceu a ideia de racionalidade ao transpor o tempo homem pelo tempo das máquinas, e assim aumentar a eficiência dos processos produtivos. Harvey (1992) explica que neste momento não era importante o nível de conhecimento, criatividade, autonomia e comunicação do colaborador. Em suma, os colaboradores apenas executavam as ordens sem manifestar qualquer ideia que poderia ser relevante. O terceiro momento é a *automação da sociedade*, com o surgimento dos computadores e, obviamente o ritmo frenético que caracteriza o ambiente apoiado em Tecnologia da Informação.

De fato, a tecnologia tem marcado profundamente os ritmos do homem e dos ambientes produtivos. Freeman e Soete (2008) e Perez (2009) destacam o poder da mudança tecnológica inclusive na formalização dos processos educacionais, evidenciando um conjunto de novos saberes que caracterizam o surgimento de novas carreiras. E, por fricção, a mudança tecnológica vai mudança o tipo de sociedade, os ambientes e as cidades. E moldando um novo perfil de trabalhador.

Santos (2007) investigou o impacto do conhecimento no trabalho informacional corporativo na transformação dos sentidos do trabalho. O autor ressalta que

A demanda por um repertório cada vez mais amplo e sofisticado de competências está presente desde os processos de recrutamento e seleção até os de reconhecimento e recompensa. Tais competências como criatividade, liderança e iniciativa, nada têm de trivial. Em muitos casos, podem, inclusive, se chocar (*sic*) com as características individuais do ocupante do cargo, demandando um esforço suplementar para a sua aquisição (Santos, 2007, p. 53).

O dinamismo com que as mudanças ocorrem, sobretudo, em artefatos e ambientes de alta tecnologia, denominada por Santos (1999) como aceleração contemporânea se sobrepõe aos tempos do indivíduo, corrompendo o fluxo básico de aprendizagem de novos conteúdos. A aceleração contemporânea pode ser compreendida como uma evolução das potências e dos rendimentos, a descoberta e uso de novos materiais e de novas formas de energia, associados à expansão demográfica e, conseqüentemente, à revolução urbana, à explosão do consumo, e ao crescimento exponencial do número de objetos, de palavras e de informação (SANTOS, 1999).

Morin (1990) defende a tese de que frente às incertezas do ambiente, o grupo estabelece um comportamento auto organizador, o que impõe a necessidade de conciliação entre o acervo de conhecimentos que permitiram resolver os problemas até então surgidos, com novos aprendizados impostos pela pressão que as mudanças exercem sobre o ambiente organizacional.

Se de um lado a aceleração contemporânea cria novos conteúdos de conhecimento, também os torna rapidamente obsoletos. Assim, é uma visão equivocada reputar ao ensino formal, a difícil tarefa de gerar competências, as quais, em grande maioria, envolvem aspectos fundamentalmente comportamentais, e habilidades do indivíduo que ultrapassam a barreira da escola. É preciso ampliar a condição dos indivíduos para o autodesenvolvimento e fazer bom uso das habilidades que eles ofereçam.

A criatividade e a autonomia, constructos teóricos deste trabalho, são conceitos transpostos da esfera da Psicologia para o âmbito da análise administrativa. Acerca da criatividade, faz sentido focá-la como um recurso administrativo. Conforme testemunham Becker et al (2001, p. 572)

Muitas empresas nos EUA e na Europa estão utilizando testes de criatividade no processo de seleção de seus funcionários e empregando programas de desenvolvimento do potencial criativo como forma de aumentar a produtividade dos seus empregados e suas organizações. Numa época em que o constante desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias são a força motriz, faz-se necessário um fluxo contínuo de ideias originais. Na opinião destes autores, a criatividade parece ser o fator cognitivo humano que pode satisfazer às exigências de uma sociedade que cada vez mais requer soluções eficientes para os novos problemas que surgem a todo o momento.

Becker et al (2001) desenvolveram uma interessante pesquisa acerca dos conceitos relacionados ao termo criatividade. Um deles, adequa-se, sobremaneira, ao ambiente discutido neste trabalho. Remonta a Gardner (1996, apud Becker et al, 2001, p. 572) a noção de que a criatividade deve “considerar o talento individual, o domínio/disciplina em que o indivíduo está atuando e o campo que julga a qualidade e utilidade dos produtos desenvolvidos”. Essa ideia geral é a que permeia a presente pesquisa.

Para o constructo teórico “autonomia”, especificamente relacionado ao ambiente de trabalho, a pesquisa toma como referência a definição de Kóvacs (2006, p. 41-42), que define a autonomia no trabalho como

A liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas. No entanto, optamos por utilizar um sentido mais lato, isto é, entendendo a autonomia no trabalho como um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrole e auto avaliação e, ainda, a participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral.

A autonomia, em consenso entre os autores visitados, acelera a curva de maturidade profissional, exigindo dos indivíduos reflexão sobre a natureza das decisões e dos comportamentos envolvidos, e traz uma sensação de bem-estar que deriva da confiança. E a confiança tende a caminhar junto com o comprometimento, em ambientes organizacionais pautados por valores, tais como: aprendizagem, responsabilidade liderança, cultura, recursos, ambiente democrático e igualitário, identidade estrutura, objetivos comuns, processos de trabalho definidos, são alguns desses valores (HUXHAM, VANGEN, 2005; MORGAN, HUNT, 1994).

Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 434) enfatizam que a cultura organizacional fundamentada em valores centrais e ética deve-se a três fatores: “(1) maior compreensão do gerenciamento para o papel que essas declarações têm na construção da cultura; (2) foco renovado nos padrões éticos [...]; (3) fração considerável de consumidores e fornecedores que prefere fazer negócios com empresas éticas”. Destaca-se aqui o papel dos gerentes como emissores da cultura organizacional. A descentralização decisória, ou autonomia, refletiria uma cultura organizacional baseada em confiança e na percepção de que “as pessoas que estão mais próximas têm maior conhecimento da situação” (THOMPSON, STRICKLAND III, GAMBLE, 2008, p. 380) e, portanto, podem decidir melhor.

Contudo, ainda, há um aspecto pragmático em relação à autonomia no trabalho, ainda relacionado à velocidade das mudanças: a necessidade de prontidão de resposta aos novos requisitos do ambiente competitivo: quem está mais próximo à situação poderá decidir mais rapidamente.

Segundo Mussak (2003, p. 116) afirma que:

Organizações bem sucedidas ao longo prazo, serão aquelas que proporcionarem mais autonomia e poder de decisão aos seus funcionários. Com isso, os trabalhadores se sentem mais responsáveis por uma tarefa específica e mais motivados a trabalharem na organização.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 364) consideram que reunir uma equipe talentosa, combinando experiências, habilidades e capacidades para realizar o que é necessário ser feito é fundamental para a implementação de qualquer estratégia, sobretudo, para que atue como agentes de mudança. Os autores afirmam que “o sucesso de cada gerente é ampliado (ou limitado) e pela qualidade de seus colegas de gerenciamento e o grau com o qual eles trocam ideias livremente, discutem [...] e combinam forças para abordar as questões e solucionar os problemas.” Neste momento, o capital intelectual supera a formalidade da estrutura organizacional, focada em níveis de poder e autoridade.

Uma das características do desenho organizacional contemporâneo é propiciar flexibilidade decisória àquelas organizações cujas atividades e setor competitivo exijam rápidas respostas à mudança e em contínua atualização aos novos saberes. Daí a dizer que os processos decisórios devam ser compartilhados e o desenvolvimento em pessoas deve visar a autonomia e a iniciativa. Em oposição à burocracia, a adhocracia configura-se em uma organização desenhada por projetos, com equipes especializadas, desafiadas continuamente por mudanças e novas fórmulas de resolução de problemas que ofereçam possibilidade de gerar desempenho superior para a empresa (MINTZBERG, 2003, HITT, HOSKISSON E IRELAND, 2008).

Em se tratando da configuração do poder nas organizações pós-modernas, ainda é travada uma luta para a compatibilização do fluxo de poder, de comunicação, que nas estruturas organizacionais rígidas, ainda se concentra no topo da pirâmide decisória. Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 379) ressaltam que a centralização decisória pressupõe que “o pessoal da linha de frente não tem tempo nem inclinação para dirigir e controlar adequadamente o trabalho que executam e que eles não têm o conhecimento e o julgamento para tomar decisões sensatas sobre como melhor fazê-los”.

Assim, a centralização da decisão e da autoridade acaba tornando “uma empresa mais lenta ao responder as condições de mudança, devido ao tempo gasto para que o processo de revisão/aprovação percorra todas as esferas da burocracia do gerenciamento” (THOMPSON, STRICKLAND III E GAMBLE, 2008, p. 379). Desta forma, tanto mais a empresa esteja exposta a mudanças rápidas, maior será a necessidade de atribuir agilidade aos processos de tomada de decisão, tornando, além disso, a comunicação permeável aos demais estratos da organização.

A autonomia tem sido debatida como um fator relevante na abordagem aos grupos de trabalho em razão do achatamento das estruturas organizacionais, o que contribui para a necessidade de compartilhar poder decisório, especialmente, em ambientes de alta tecnologia em que a mão de obra, geralmente, é especializada e detém alta qualificação. Todavia, o comportamento participativo depende também do estilo da liderança e dos aspectos psicossociais do grupo de trabalho e daquele que o lidera.

Para Senge (2000), a questão do grupo de trabalho é fundamental: o indivíduo e as organizações devem estar focados em aprimorar o conhecimento, criatividade e autonomia organizacional, desenvolvendo as cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo compartilhado, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico.

Nonaka e Takeuchi (1997) atribuem o sucesso das empresas japonesas à capacidade de criar soluções em grupos de trabalho. Mas, obviamente, a interação entre os indivíduos e os grupos de trabalho perpassa a dimensão da cultura organizacional, pautada na colaboração e na valorização do comportamento cooperativo.

Contudo, o que mais se observa na práxis organizacional são os instrumentos de controle de desempenho e de valorização pautados na análise do desempenho individual. É um paradoxo discursivo, mas de difícil resolução.

Por mais que os estudos sobre cultura e comportamento organizacional tenham evoluído e destacado a importância do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) concluem que:

A maioria desses assuntos não prestou atenção suficiente ao potencial e à criatividade dos seres humanos. {...} o ser humano, na maioria dos casos, é visto como processador de informações e não um criador. {...} a organização é representada como bastante passiva em sua relação com o meio, sendo negligenciado seu potencial de mudar e criar (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 50)

Assim, investigar o uso da criatividade e autonomia, em razão do número de variáveis é uma tarefa árdua. Um estudo mais aprofundado exigiria o uso de instrumentos de mensuração de amplos quesitos, em uma população amostral probabilisticamente definida e não incidental. Porém, este trabalho oferece uma contribuição para a reflexão sobre o ambiente de trabalho em área de T.I. e oferece um retrato instantâneo sobre como os profissionais da área vivenciam os temas debatidos.

A revisão teórica, neste artigo, foi significativamente abreviada, em um esforço de caracterizar os elementos essenciais que permearam a pesquisa e permitiram estruturar a análise.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo quali-quantitativo, do tipo exploratório-descritivo, pois pretende compreender um fenômeno em uma comunidade específica ao mesmo tempo em que elege um conjunto de fatores, coleta dados acerca desses fatores, analisa de forma geral os achados e os relata sem maior interferência do pesquisador, que não o tratamento dos dados coletados (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

A técnica de coleta de dados foi baseada por uma pesquisa do tipo *web survey*, ainda que delimitada, que pode ser definida como uma técnica de pesquisa que:

Coleta dados de uma amostra representativa de uma população específica, população específica, os quais são descritos e analiticamente explicados. Pretende-se que os resultados sejam generalizáveis ao universo desta população, evitando-se a necessidade de se realizar o censo, ou seja, de se ouvir toda a população, o que é, praticamente sempre, impossível, por questão de custo e de tempo (BABBIE, 2005, apud CENDON ET AL, 2010, p. 107)

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário elaborado com base na revisão teórica, desenvolvido com a ferramenta *Google Drive* e disponibilizado para preenchimento via web após sua divulgação do link de acesso nas redes sociais. A pesquisa de campo apresentada foi realizada entre os dias 09 a 14 de outubro de 2013.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Dado que a divulgação ocorreu entre participantes das comunidades de práticas e redes sociais da área de Tecnologia da Informação, que ofereceram voluntariamente para preenchimento, pode-se dizer que a amostra teve caráter não probabilístico, da qual resultaram 113 participações de profissionais de TI.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegia a abordagem qualitativa. A escolha dessa abordagem foi justificada pelo fato de constituir a alternativa mais pertinente para o enfoque pretendido na pesquisa, que envolveu diferentes formatos de questões e uso de escala do tipo Likert para expressar a opinião dos participantes. Contudo, o tratamento de dados possibilitou uma análise quantitativa, com a distribuição de frequência de respostas obtidas, gerada pela ferramenta *Google Drive*.

O instrumento de pesquisa foi construído em 4 partes, com base na revisão de literatura. Assim, a primeira parte delinea o perfil dos respondentes e porte da empresa, visando analisar os resultados por grupo etário; gênero; grau de escolaridade, tempo de experiência, área de TI em que trabalha, e a classificação do porte da empresa.

Na segunda parte, com base em um conjunto de afirmações, solicitou-se que o respondente assinalasse aquela que melhor refletisse as características do ambiente de trabalho, estilo de liderança e de autoridade, expectativas e níveis de participação dos empregados, modelo de resolução de problemas, delegação de autoridade.

Na terceira seção e a partir de um conjunto de afirmativas, foram avaliados diferentes aspectos referentes ao processo de participação dos empregados nas decisões da empresa.

Na quarta, e última, seção buscou-se a opinião dos respondentes sobre dificuldades na implantação de um sistema de delegação de poder e autoridade em TI.

4. RESULTADOS

Foram obtidas 113 participações de profissionais atuantes em empresas de Tecnologia da Informação ligados diretamente a TI, e outros funcionários que exercem funções em departamento de TI, sendo duas multinacionais e uma empresa de porte médio.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A faixa etária dos respondentes apresenta a seguinte configuração:

- 41% tem idade entre 20 a 24 anos,
- 50% estão na faixa entre 25 e 34 anos,
- 8% estão entre 35 e 44 anos,
- Somente 1% está na faixa de 45 a 49 anos.

Na questão do gênero, a pesquisa revelou que os respondentes enquadram-se da seguinte forma: o público masculino, com 72% e sexo feminino, 28%.

A maioria dos participantes possui ensino superior completo, 54%, com ensino superior incompleto são 33%, apenas 11% possuem Pós – Graduação e 3% não concluíram o ensino médio.

O tempo de experiência profissional como um todo dos colaboradores é acima de 8 anos,

com 38% das respostas; 23% com atuação no mercado de trabalho no período de 3 a 5 anos, de 5 a 8 anos são 20% e com 19% são aqueles que trabalham de 1 a 3 anos.

Observou-se que as funções variam bastante dentro área de Tecnologia da Informação, na qual existem funcionários que atuam diretamente com Sistemas, outras trabalham em Datacenters, bem como diretamente com o cliente. Por fim, a pesquisa atingiu uma amostra de profissionais que trabalha em empresas de grande porte, 83% contra 17% em médias empresas. Não houve representantes de empresa pequena.

Em suma, é possível perceber que a atuação de funcionários jovens na área de tecnologia está alta e na sua maioria trabalham em empresas de grande porte.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ÀS AFIRMATIVAS

A partir dos resultados, apurados sobre a estrutura de poder e autoridade, verifica-se que na maioria dos casos a estrutura organizacional das empresas onde os colaboradores atuam, os níveis de autoridade fluem de cima para baixo em uma hierarquia funcional bem definida. Apenas uma quantidade pequena de colaboradores desconhece a estrutura organizacional da empresa. Foram obtidos os seguintes resultados, conforme Quadro 1:

Quadro 1 | Poder e autoridade

Os níveis de autoridade fluem de cima para baixo em uma hierarquia funcional bem definida	63%
As responsabilidades são atribuídas aos grupos e/ou projetos com a participação de todos.	20%
Há poucos níveis hierárquicos e/ou não há uma distinção clara de funções e responsabilidades.	6%
Matricial, com funções verticais e/ou horizontais e responsabilidades diluídas.	8%
Desconheço	4%

Fonte: A pesquisa

O estilo de liderança aplicado, nas áreas em que trabalham os participantes da pesquisa dos colaboradores, divide-se em:

- Liderança participativa com 42%;
- Liderança centralizadora, ou autocrática, com 39%;
- Estilo liberal, 16% da amostra.
- Não sabe/ não quer classificar: 3%

A participação, então, está presente em 55% da amostra se somados o estilo participativo e o liberal. De qualquer modo, é ainda significativo o reconhecimento do estilo autocrático em um

ambiente que, segundo o princípio da adhocracia, ou da equipe altamente qualificada, que atua por projetos que, por sua vez, demandam continua especialização e atualização, deveria ser, no mínimo, mais participativo.

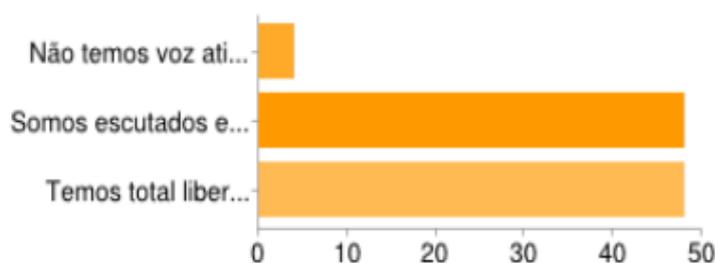
No estilo da liderança liberal, 16% da amostra, verifica-se que os líderes costumam delegar tarefas, e estimular os profissionais a tomar decisões e, estes, acionam o líder de sua equipe somente quando necessário.

Os respondentes afirmam, com uma grande diferença das demais alternativas que a estrutura organizacional, definida pela empresa, baseia-se na premissa de que a autonomia deve ser seguida à risca, desde que seja bem exercida. E uma quantidade pequena de colaboradores desconhece a estrutura organizacional da empresa.

Referente à questão que abordou a opinião sobre as expectativas e níveis de participação dos empregados, o resultado obtido evidenciou que os funcionários são consultados para expor a sua opinião com relação em tudo que está a sua volta dentro da organização, seja na equipe, no ambiente, com companheiros de trabalho, processos, metodologia de trabalho.

Os respondentes consideram ter têm voz ativa na empresa, ou seja, possuem liberdade para opinar nos processos empresariais. Uma minoria, por fim, ou não possui autonomia para, de fato, dar opiniões de melhorias ou executa as atividades da forma que achar correto, no momento. É o que apresenta a Figura 2.

Figura 2 | Expectativa e Participação dos Empregados



Não temos voz ativa, sendo ignorada qualquer cogitação de melhorias.	4%
Somos escutados em reuniões, porém geralmente não mudam os processos.	48%
Temos total liberdade para opinar nos processos.	48%

Fonte: A pesquisa

Nas decisões relacionadas à resolução de problemas na empresa, é possível observar na questão sobre o modelo de resolução de problemas houve divergência. Ainda, de fato, prevaleça a informação de que as decisões são tomadas e posteriormente comunicadas aos empregados, sem possibilidade de recorrência. Cada área possui *check-lists* para auxiliar na resolução de problemas, seja um banco de dados ou documentações.

Existem também empresas que adotam a conduta da transparência gerencial, na qual todos têm conhecimento das decisões tomadas e das soluções aplicadas. Por fim, ainda existem empresas nas quais apenas a gerência tem o poder decisório e de resolução, não delegando a seus subordinados essas tarefas.

A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3 | Como a organização lida com a resolução de problemas

() Todos do grupo são informados sobre quais processos decisórios estão ocorrendo na área.	41%
() Somente os supervisores imediatos tem acesso a tudo.	0
() As decisões são discutidas com todos e tomadas em grupo.	37%
() Cada área tem informações necessárias para a sua tarefa.	22%
() Desconheço o processo de decisão na empresa onde atuo.	0

Fonte: A pesquisa

Em análise da questão sobre delegação de autoridade e responsabilidade, observou-se o seguinte resultado:

- 58% dos respondentes considera ter autoridade e responsabilidade parciais, pois devem obter autorização da chefia antes de implementar decisões;
- 19% dos participantes discute os processos de resolução de problemas em conjunto para optar pela melhor ação;
- 17% dependem da decisão da liderança, seguindo ordens;
- 6% considera ter total autoridade e responsabilidade para implementar decisões;

Contudo, deve-se considerar as aspirações dos profissionais quando ao papel que representam no processo decisório. Assim, os resultados a seguir esclarecem um pouco esse pressuposto:

- 53% informou que gostaria de colaborar, porém, não tem “espaço” para isso;
- 37% prefere apenas executar o que o líder determina;
- 10% tem permissão para opinar e gerir as mudanças.

Investigou-se a perspectiva dos respondentes sobre o grau de importância por eles atribuído aos seguintes processos: tomada de decisão; reconhecimento; resolução de problema, mesmo fora da alçada; comunicação com a liderança (diretrizes); liderar processos decisórios; orientação sobre alcance de metas; tratamento respeitoso e igualitário, independentemente do cargo que ocupa. Todos esses processos foram avaliados como sendo “muito importante” na opinião dos participantes da pesquisa.

As afirmativas da última seção buscaram identificar, na opinião dos respondentes, quais seriam as razões para não haver delegação de poder e autoridade na área de TI, escolhendo apenas um item. Foi obtida a seguinte distribuição de respostas

Tabela 4 | Razões que impedem a delegação de poder.

a) Falta de maturidade do colaborador.	17%
b) Pouco incentivo por parte da gerência.	16%
c) Falta de capacidade dos líderes em delegar.	15%
d) Falta de capacidade dos colaboradores quando delegados.	12%
e) Modelo organizacional inadequado.	12%
f) Cultura da empresa.	11%
g) Pouco reconhecimento por parte da empresa.	8%
h) Funções de TI que não permitem delegação.	4%
i) Outros motivos	5%

Fonte: A pesquisa.

Apenas como um exercício de possível leitura dos resultados, se tomados como categorias de análises, os três entes principais envolvidos na pesquisa – o indivíduo, como sujeito subordinado aos demais entes; a liderança, como um instrumento de exercício do poder intermediário; e a empresa, como esfera deliberativa, tem-se a seguinte classificação de origens das limitações do processo de delegação:

1. Limitações associadas aos indivíduos: 29% das causas (razões a, b)
2. Limitações relacionadas às lideranças: 31% das causas (razões b, c)
3. Limitações relacionadas às empresas: 35% das causas (razões e, f, g, h)

Uma análise com ferramentas que permitam uma abertura maior das questões permitiria estabelecer tais categorias de análise no conjunto das questões formuladas. As restrições do software utilizado configuram-se limitações verificadas nesta pesquisa. Da mesma forma, a abrangência da pesquisa, embora considerável as 113 participações não é possível estender o resultado na forma de um comportamento representativo do setor. Porém, considera-se que o instrumento e o processo de análise dos dados obtidos, ao final da pesquisa, validam a sua aplicação futura a amostras maiores.

5. DISCUSSÃO TEÓRICA

Ao longo do tempo, as novas tecnologias tem formatado um novo perfil de trabalho e do ambiente de trabalho, definido por Morais (1989) como tempos da sociedade, e originado novas demandas por conhecimento formal que possibilitam rupturas com paradigmas existentes na organização do trabalho e do comportamento e preferências do mercado, oferecendo oportunidade de geração de patamares superiores de desempenho (PEREZ, 2009; FREEMAN, SOETE, 2008; HITT, HOSKISSON, IRELAND, 2008).

Assim, seria de se esperar que o progressivo aumento de conhecimento dos empregados pudesse ser acompanhado de um proporcional aumento de uso da criatividade e de autonomia decisória, dentre outros atributos definidos por Santos (2007). Porém, observa-se uma contradição, que induz ao paradoxo: os empregados de TI, na amostra pesquisada e na maioria das posições, gostariam de ter “mais espaço”, entenda-se como oportunidade, para maior participação, mas eles não encontram no ambiente de trabalho a condição ideal para isso. O paradoxo é a busca de competências, dentre elas a autonomia, como exigência no processo seletivo, para supri-las no cotidiano do trabalho. Busca-se um bem valioso, apenas para tê-lo e não para usá-lo. Essa é a contradição.

Por um lado, a pesquisa revela que dentre as razões para não haver delegação de autoridade, 44% referem-se à falta ou de maturidade ou de capacidade dos empregados. Assim, cabe questionar o processo seletivo feito pela empresa, uma vez que ele inviabiliza a atribuição do sucesso, defendida por Mussak (2003), das empresas que oferecerem maior autonomia aos seus empregados, uma vez que, para efeitos de processo seletivo contam mais os aspectos técnicos, como a experiência, e para concessão de autonomia competem valores não mensuráveis no processo de escolha profissional. Não ter especificado questões para cobrir a etapa de modelo de gestão de pessoas pode ter sido uma limitação à análise dos resultados.

Por outro lado, a visão de que a autonomia decisória e a criatividade caminham juntas com a confiança e o comprometimento, nas organizações com cultura apoiada em valores, seria de se esperar que a liderança oferecesse uma plataforma de construção das relações internas (HUXHAM, VANGEN, 2005; MORGAN, HUNT, 1994). O que a pesquisa revela é que há liberdade para influir no processo pré-estabelecido, ou seja, uma liberdade muito relativa, com eventuais prejuízos

à modernização ou avanços significativos tanto no processo quanto na tecnologia empregada.

No campo teórico, estabelece-se um conjunto de características acerca da organização de aprendizagem (SENGE, 2000) e o papel da liderança como articuladora dos relacionamentos e do desenvolvimento de habilidades em prol da competitividade a partir da capacidade criativa dos grupos de trabalho (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Ainda que, eventualmente, superestimada a alta liderança em ambientes tecnológicos, caracterizados por uma mão de obra altamente qualificada e especializada, ainda concentra um comportamento majoritariamente centralizador, com 63% das diretrizes emanadas no sentido *top-down*. Assim, mesmo os líderes de times de trabalho, sofrem os reflexos de baixa participação nas ações e decisões em que possam “fazer a diferença”, dirigindo sua parcela de gestão participativa para resolução de situações do dia-a-dia. Neste ponto, observa-se uma forte separação, ainda prevalecente, entre o poder e a autoridade.

6. CONCLUSÃO

Observa-se com o estudo realizado que as organizações não podem fixar-se em um único formato de estrutura organizacional, é necessário acompanhar o ritmo tecnológico moldando-se a novos parâmetros e adaptando as políticas da empresa e, gradativamente, a cultura organizacional. Formar equipes de alto desempenho, com criatividade e autonomia é condição essencial, embora não suficiente, para resolver problemas na Era do Conhecimento e da Informação.

A velocidade das mudanças é tamanha que os sentidos se atordoam, e os produtos tecnológicos tornam-se obsoletos, em ciclos cada vez menores. Assim, a natureza dos eventos em mudança impõe atualização contínua e vigilância tecnológica permanente, e, no ambiente caracterizado pela complexidade de operações e pela abundância de dados, é preciso conferir às pessoas autonomia e estímulo à criatividade e a iniciativa. É improvável que a percepção da mudança seja um atributo exclusivamente associado ao poder estrutural ou a um ou outro indivíduo que o representa.

Por mais paradoxal que possa parecer, verificou-se que por mais que os funcionários considerem, em nível elevado, a importância em participar constantemente das decisões da empresa, a grande maioria prefere receber diretrizes dos líderes, pois ter autonomia gera uma responsabilidade maior e nem todos querem assumir riscos nos resultados que precisam entregar.

Por outro lado, a questão da cultura organizacional ressalta a necessidade de haver tolerância ao erro quando a autonomia decisória e a criatividade são estimuladas.

Acredita-se que as organizações, sobretudo as de base tecnológica, possam estimular o uso da autonomia, enquanto focaliza os processos de gestão do conhecimento na renovação dos acervos de saberes e nas lições aprendidas, e privilegiar a criatividade na resolução de problemas. Ter uma cultura tolerável ao erro e de reconhecimento ao funcionário são possibilidade de fortalecimento da maturidade dos grupos de trabalho.

Conclui-se, então, que as organizações devem planejar uma metodologia de trabalho, com foco no aprendizado contínuo, explorando as capacidades individuais para gerar mais autonomia, desenvolvendo o empregado para a aplicação de novas teorias, técnicas e ferramentas, gerando capacidade para acompanhar mudanças. Ainda, é recomendável desenvolver a liderança para um ambiente de trabalho mais acolhedor à participação, alinhando autonomia e criatividade, com o fito de construir o capital intelectual necessário à solução de problemas em T.I.

O objetivo do trabalho foi investigar como as equipes trabalham com autonomia e criatividade na resolução de problemas, tendo como pano de fundo um ambiente tecnológico de mudanças rápidas. Mas, houve limitações em razão do perfil misto de respondentes, e das limitações do sistema utilizado para coleta de dados. Entende-se como ideal, uma abordagem de coleta de dados focalizada em empresas que atuem no mesmo setor de Tecnologia da Informação, uma vez que as exigências por respostas variam de forma e tempo diferentes, dependendo do setor de competição, minimente, *software, hardware, help desk* e outros.

Procurou-se entender o modo que as organizações agem nos dias atuais e com a pesquisa realizada foi possível identificar o início de liberdade dos funcionários em com uma parcela de funcionários que ainda preferem o pode centralizado.

Para futuros trabalhos, supõe-se uma ampliação do estudo para uma amostra mais significativa, composta por profissionais de empresas de Tecnologia da Informação, consideradas, de fato, inovadoras, adaptando o instrumento a dois grupos distintos: líderes e liderados, que atuem em setores de produção criativa. Assim, será possível examinar as diferentes perspectivas dos sujeitos de cada grupo.

REFERÊNCIAS

- BECKER, Maria Alice d'Ávila; ROAZZI, Antonio; MADEIRA, Milton J. P; AREND, Isabel; SCHNEIDER, Daniela; WAINBERG, Lina; SOUZA, Bruno C. Estudo Exploratório da Conceitualização de Criatividade em Estudantes Universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2001, 14(3), p. 571-579.
- CENDON, Beatriz Valadares; RIBEIRO, Nádia A; CHAVES, Consuelo J.. MOREIRA, Lucília V. Utilização de *web surveys* para estudos de uso. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.20, n.3, p. 107-121, set./dez. 2010
- FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **A Economia da Inovação Industrial**. Trad. André Luis Sica de Campos e Janaima Oliveira Pamplona da Costa. Campinas: Unicamp, 2008.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre a modernidade**, São Paulo: Ed. Loyola, 1992.
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração Estratégica Competitividade e Globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HUXHAM, Chris; VANGEN, Siv. *Managing To Collaborate: The Theory And Practice Of Collaborative Advantage*. USA: Routledge, 2005. ISBN 0415339197
- KOVÁCS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS**, n.º 52, 2006, pp. 41-65. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>. Acesso em 17/01/2014.
- MORAIS, João Francisco Regis de. Ciência e perspectivas antropológicas de hoje. *In: Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas*. Maria Cecília M. de Carvalho (Org.). 13ª ed. Campinas: Papirus, 1989. p. 87-96.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. **The trust commitment-trust Theory of Relationship Marketing**. *Journal of Marketing*, July, 1994. P. 20-38
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- NONAKA, Ikijiro; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
- PEREZ, Carlota. **Technological Revolutions and techno-economic paradigm. Technology Governance. TOT/TUC Working Paper No. 20**. Norway. 2009. Disponível em: <http://hum.ttu.ee/wp/paper20.pdf>. Acesso Sept, 2011.
- SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos H; LUCIO, Pilar B. *Metodologia de Pesquisa*. Trad. Fatima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3ª ed. São Paulo, Mc Graw Hill, 2006.
- SANTOS, Hélio Tadeu M. **Os sentidos do trabalho informacional corporativo: uma investigação sobre o impacto do conhecimento no trabalho contemporâneo**. Tese de Doutorado. Programa de Doutorado em Administração da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2007.
- SANTOS, Isabel Cristina, RODRIGUES, Fernanda de Sales S. Tempo, espaço e as organizações. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. G&DR • v. 3, n. 2, p. 107-123, mai-ago/2007.
- SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo-mundo e espaço-mundo. *In: Desafios da globalização*. Ladislav Dowbor, Octávio Ianni, Paulo-Edgar A. (Org.). Resende. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem**. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

