

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Victor Henrique Luiz Leme Fernandes

**Liderança em Equipe de Tecnologia da
Informação: estudo de caso em uma empresa
de grande porte**

Uberlândia, Brasil

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Victor Henrique Luiz Leme Fernandes

**Liderança em Equipe de Tecnologia da Informação:
estudo de caso em uma empresa de grande porte**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Faculdade de Computação da Universidade
Federal de Uberlândia, como parte dos requi-
sitos exigidos para a obtenção título de Ba-
charel em Ciência da Computação.

Orientador: Janaína Maria Bueno

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Faculdade de Computação

Bacharelado em Ciência da Computação

Uberlândia, Brasil

2025

Victor Henrique Luiz Leme Fernandes

Liderança em Equipe de Tecnologia da Informação: estudo de caso em uma empresa de grande porte

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Faculdade de Computação da Universidade
Federal de Uberlândia, como parte dos requi-
sitos exigidos para a obtenção título de Ba-
charel em Ciência da Computação.

Trabalho aprovado. Uberlândia, Brasil, 08 de setembro de 2025:

Janaína Maria Bueno
Orientadora

Marcelo de Almeida Maia
Professor convidado

Fabiano Azevedo Dorça
Professor convidado

Uberlândia, Brasil
2025

*Dedico esse trabalho aos meus pais, Volmir e Valquíria, com infinita gratidão e amor.
Este trabalho é o reflexo do incansável apoio e dos sacrifícios que fizeram por mim.
Mesmo diante de todas as adversidades, vocês nunca mediram esforços para investir em
minha educação e em meus sonhos. Esta conquista é nossa.*

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Janaína Maria Bueno, expresso minha mais profunda gratidão. Sua orientação segura, conhecimento técnico e apontamentos críticos foram indispensáveis para a construção e o aprimoramento deste trabalho. Agradeço imensamente pela paciência e pela disponibilidade em cada etapa desta jornada.

“Build things first for yourself. For fun.”

— Steve Wozniak

Resumo

Este estudo justifica-se pela necessidade de compartilhar noções de liderança com alunos e profissionais de Ciência da Computação que, em sua formação, tiveram pouco contato com conteúdos relacionados à gestão. O trabalho tem como objetivo analisar como é o exercício de liderança em equipes de TI, na perspectiva de líderes e liderados. A pesquisa possui caráter descritivo, abordagem qualitativa e adota o método de estudo de caso único. Foram realizadas cinco entrevistas com profissionais do setor, abrangendo desde um estagiário em início de carreira, passando por analistas pleno e sênior com mais de cinco anos de experiência, até líderes técnicos e gerenciais. A análise das respostas permitiu identificar aspectos considerados essenciais para que estudantes e profissionais possam ampliar seus conhecimentos sobre liderança em TI. Entre os principais temas destacados estão: interesse inicial em exercer a liderança; competências e habilidades técnicas e comportamentais; desafios enfrentados na transição para cargos de liderança; equilíbrio entre demandas técnicas e gerenciais; principais fatores que geram demandas da liderança; e, por fim, conselhos para quem deseja seguir a carreira de liderança em tecnologia. Espera-se, ao final, que o leitor desenvolva uma visão mais clara dos primeiros passos necessários para construir uma carreira bem-sucedida como líder no setor de tecnologia da informação.

Palavras-chave: líder, comunicação, *soft-skills*, gestão.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Número de usuários ativos do Microsoft Teams	15
Figura 2 – Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	19

Lista de tabelas

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados	23
Tabela 2 – Categorias temáticas e síntese dos achados	33

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Justificativa	11
1.3	Organização do trabalho	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Liderança na Contemporaneidade	13
2.2	Liderança Contemporânea em Empresas de TI	15
2.2.1	Estilos de liderança mais utilizados em TI	16
2.3	Competências e Habilidades Para Liderança	19
2.3.1	Competências e Habilidades para Liderança em Empresas de TI	20
3	PERCURSO METODOLÓGICO	22
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5	DISCUSSÃO	32
6	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICES	40
	APÊNDICE A – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS	41

1 Introdução

1.1 Contextualização

A comunicação é um exemplo de habilidade essencial no mercado de trabalho, principalmente em áreas como Gestão e Empreendedorismo. A clareza, precisão e simplicidade com que uma informação é repassada é muito importante para a eficiência de qualquer trabalho. Por isso, para um líder e/ou um empreendedor conseguir êxito em sua carreira, a comunicação precisa ser uma das suas *soft-skills* mais aprimoradas, além de outras habilidades que são fundamentais, como administração de conflitos, compartilhamento de *feedbacks*, desenvolvimento de pessoas, dentro outros.

Nas últimas quatro décadas, o setor de TI experimentou um crescimento notável, tanto em termos financeiros quanto em relação à oferta e demanda do seu mercado de trabalho. A Brasscom, Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais, tem como objetivo promover o setor de tecnologia unindo setores públicos, privados e entidades representativas. Todo ano é produzido o Relatório Setorial Macrossetor de TIC (TIC, TI In House e Telecom), com o objetivo de esclarecer dados sobre o setor de TI, utilizando o relatório de 2023 como base, temos que o setor de TIC cresceu 9,5% em relação ao último ano, tendo um valor estimado de R\$351 bilhões, sendo R\$43,8 bilhões do mercado de produção de Software Tradicional. O número de profissionais no Macrossetor de TIC em 2023 foi de 2.050.728, sendo 859.954 no setor de Software e Serviços. Com isso, diversas empresas que foram expandindo os seus negócios para além do nicho que atuavam, precisaram mudar a forma de fazer negócios e também a forma como se comunicavam com seus consumidores.

Ademais, nos dias atuais, espera-se que um profissional de TI tenha, conjuntamente com habilidades técnicas, a habilidade de comunicação, sendo este conjunto de habilidades necessário para a evolução na carreira. Como prega o conceito de carreira em Y, isto não quer dizer que estas habilidades sejam demandadas somente para aqueles que querem seguir como líderes e gestores de pessoas, elas ajudam a encontrar mais oportunidades de carreira mais técnicas também. Mas, para a liderança no setor de TI é essencial desenvolver as *soft-skills* pois o perfil dos profissionais é diverso em vários aspectos como gênero, idade, formação, classe social, entre outros marcadores sociais. [Macedo et al. \(2023\)](#) destacam como é importante uma boa comunicação dos líderes para com seus liderados, demonstram que isso pode até ajudar os funcionários a não quererem sair da empresa. Em [Fan et al. \(2012\)](#), um dos resultados é que além da alta rotatividade ser influenciada pela falta de identificação interna com a empresa, a falta de identificação com a liderança é um fator considerável.

Diante desta breve contextualização, o presente trabalho tem como objetivo analisar como é o exercício de liderança em equipes de TI, na perspectiva de líderes e liderados em uma empresa de grande porte. Já existe uma vasta literatura, como [Souza e Calvosa \(2006\)](#), que trata sobre liderança com destaque para o entendimento do que vem a ser a liderança contemporânea com seus desafios específicos. Também foram encontrados estudos que falam sobre a liderança no setor de TI [Macedo et al. \(2023\)](#), porém ainda são poucos os trabalhos que abordam a liderança de equipes de TI no contexto brasileiro. Nesse sentido, pretende-se contribuir com conhecimento específico acerca desta realidade e com a discussão sobre quais os caminhos para o desenvolvimento das habilidades necessárias.

1.2 Justificativa

Este estudo se justifica pela necessidade de analisar as especificidades da liderança, no contexto contemporâneo, em um dos setores que mais crescem e impactam a economia e o mercado de trabalho, que é o setor de Tecnologia de Informação. Ademais, é preciso discutir os tipos de competências e habilidades que são necessárias para exercer a liderança neste ambiente, em particular. Conforme destacado por [SVINTSYTSKA \(2021\)](#), a demanda por *soft-skills* como comunicação, liderança e gestão, tem se tornado cada vez mais presente nas vagas de nível sênior, refletindo a importância dessas competências para o crescimento profissional e a atuação estratégica na área.

Espera-se que o estudo contribua para o entendimento e ajuda na preparação de novas lideranças no setor de TI que sejam capazes de responder às demandas do setor e dos profissionais que nele atuam.

1.3 Organização do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos que oferecem uma visão geral sobre o tema da liderança no ambiente de tecnologia da informação, com ênfase nas habilidades e características necessárias para que profissionais da área compreendam aspectos fundamentais da gestão de equipes e pessoas.

O primeiro capítulo realiza uma contextualização acerca das habilidades interpersonais exigidas pelo mercado, justificando a relevância e a necessidade da pesquisa.

No segundo, são aprofundados os conceitos de liderança contemporânea, com destaque para sua aplicação em empresas de TI, além da apresentação das competências e habilidades essenciais ao exercício de uma boa liderança.

O terceiro capítulo descreve o tipo de pesquisa conduzida e apresenta o perfil dos participantes, trazendo uma breve caracterização de cada um deles.

Na sequência, o quarto capítulo expõe os principais assuntos abordados nas entrevistas, acompanhados de trechos das respostas e da análise dos resultados obtidos.

O quinto capítulo sintetiza as categorias mais relevantes identificadas, organizando os temas recorrentes levantados ao longo das entrevistas.

Por fim, o sexto capítulo apresenta a conclusão, discute o alcance dos objetivos propostos e expõe as limitações do estudo, além de sugerir recomendações para trabalhos futuros.

2 Referencial Teórico

2.1 Liderança na Contemporaneidade

Desde a Terceira Revolução Industrial, observa-se um avanço exponencial em diversas áreas do conhecimento, impulsionado, principalmente, pelo surgimento de novas tecnologias como explicado em [Sousa \(2025\)](#). A evolução tecnológica tem sido a principal catalisadora desse desenvolvimento. Ao comparar os avanços dos últimos 60 anos com o restante da história da humanidade, percebe-se que esse período foi marcado por um crescimento sem precedentes na produção de conhecimento, inovações e estudos sobre o progresso humano.

Esse desenvolvimento de conhecimento atingiu várias áreas, inclusive a de Gestão e Administração. Quando se analisa o conceito de liderança, observa-se que houve uma grande mudança do século XX para o século XXI, um bom líder na década de 1980 pode não ser um bom líder em 2025. Houve uma mudança de visão e atuação de um líder, antigamente um ele focava mais em coisas técnicas, tinha um comportamento mais distante quando se trata de relações interpessoais, o que nos dias de hoje é uma atuação completamente fora do comum. Hoje um líder precisa ser, principalmente, mais comunicativo com seus liderados, e desenvolver uma cultura dentro da empresa, como observam [Figueiredo \(2021\)](#); [Souza e Calvosa \(2006\)](#). [Figueiredo \(2021\)](#) até destaca o *insight* que teve ao perceber que talvez teria de ser um líder mais *popstar* para se adequar ao contexto em questão. No contexto de gerenciamento de projetos, estudos demonstram que a habilidade de liderança, por si só, é uma *soft-skills* essencial [Araújo e Pedron \(2015\)](#).

Como observado pelos autores citados anteriormente, a comunicação e as relações interpessoais são habilidades essenciais na conduta profissional de uma pessoa que é líder de uma equipe ou empresa. Além das duas habilidades destacadas, é preciso a Integridade e Ética no papel de liderança como principais atributos necessários para um bom líder ([CAMBRIA CONSULTING, 2002](#)).

Além das habilidades de comunicação e das relações interpessoais, é fundamental que o líder atual saiba transmitir conhecimento e se adaptar a diferentes contextos. Segundo [Souza e Calvosa \(2006\)](#), um líder deve ser capaz de repassar o espírito da empresa, ou seja, fazer com que os liderados assimilem seus valores. Além disso, deve saber quando falar e ouvir, evitando agir em benefício próprio e mantendo o foco no que é melhor para a organização. Outro aspecto essencial é a relação com o cliente, buscando proximidade e priorizando suas necessidades, em vez de apenas focar no produto ou serviço oferecido. Calvosa denomina esse conjunto de competências como "excelência gerencial", destacando

sua importância para a liderança no século XXI. No mesmo estudo, Calvosa disserta sobre o que é um líder eficaz nos tempos atuais. Basicamente é aquele líder que sabe se comportar em situações boas e ruins, sabe gerar e resolver conflitos e na hora de corrigir uma pessoa o líder consegue chamar a atenção sem a necessidade de magoar ou constranger o liderado. É uma habilidade fundamental para manter a moral da equipe e a dignidade dos colaboradores. Criando uma ponte nesse tópico de adaptabilidade em situações diversas, é necessário citar o impacto da pandemia de 2020 no mercado de trabalho, principalmente em aspectos de liderança. Há uma análise em (BRAGA; SANTOS, 2023), onde as autoras conseguem conclusões interessantes sobre liderança em contextos extremos, no caso mais focado na pandemia. Elas concluem que a liderança pode ter um papel estressor ou atenuador, a depender da maneira que é direcionada, podendo trazer pontos positivos e negativos, seja na qualidade de vida de seus colaboradores ou na saúde da organização. Outra conclusão observada é como as práticas de um líder podem influenciar diretamente, positivamente ou negativamente, na saúde psicológica e produtividade de seus liderados, fazendo com que um líder com mais habilidades interpessoais seja mais bem sucedido gerenciando sua equipe ou organização. Por fim, destacam como não existe um tipo de liderança específica para ser utilizado em situações extremas, mas que é importante a capacidade do líder em se adaptar ao contexto em questão, seja tendo um estilo de liderança mais próximo ou direto de seus liderados.

Corroborando as observações de Figueiredo (2021) e Souza e Calvosa (2006) discutidas anteriormente neste trabalho, ressalta-se igualmente a relevância das *soft-skills* no contexto pandêmico, conforme apontado por Arneiro, Petta e Coutinho (2024). Mesmo sob a modalidade de trabalho remoto (*home-office*), evidenciou-se a importância da construção de um relacionamento próximo entre líder e liderados. Adicionalmente, este estudo destaca os desafios inerentes ao gerenciamento de equipes e à manutenção da produtividade em regime remoto, abrangendo aspectos como a coordenação de reuniões entre fusos horários distintos, a garantia da proteção de dados e a supervisão das atividades laborais. Tal cenário exigiu que os líderes se adaptassem rapidamente a diversas tecnologias para otimizar a eficiência do trabalho, o que sublinha a criticidade de competências como flexibilidade e adaptabilidade. Nesse contexto, ferramentas de colaboração digital, como o *Microsoft Teams*, apresentaram um crescimento exponencial, sendo amplamente adotadas por diferentes setores, inclusive no período pós-pandemia, exemplo disso é a sua utilização por docentes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) como principal plataforma para comunicação, divulgação e organização de disciplinas.

Dados quantitativos ilustram essa expansão: o *Microsoft Teams* saltou de 2 milhões de usuários ativos diários em 2017 para mais de 320 milhões em 2024, como mostrado na figura 1, com o incremento mais significativo ocorrendo em 2020, ano de início da pandemia (STATISTA, 2024).

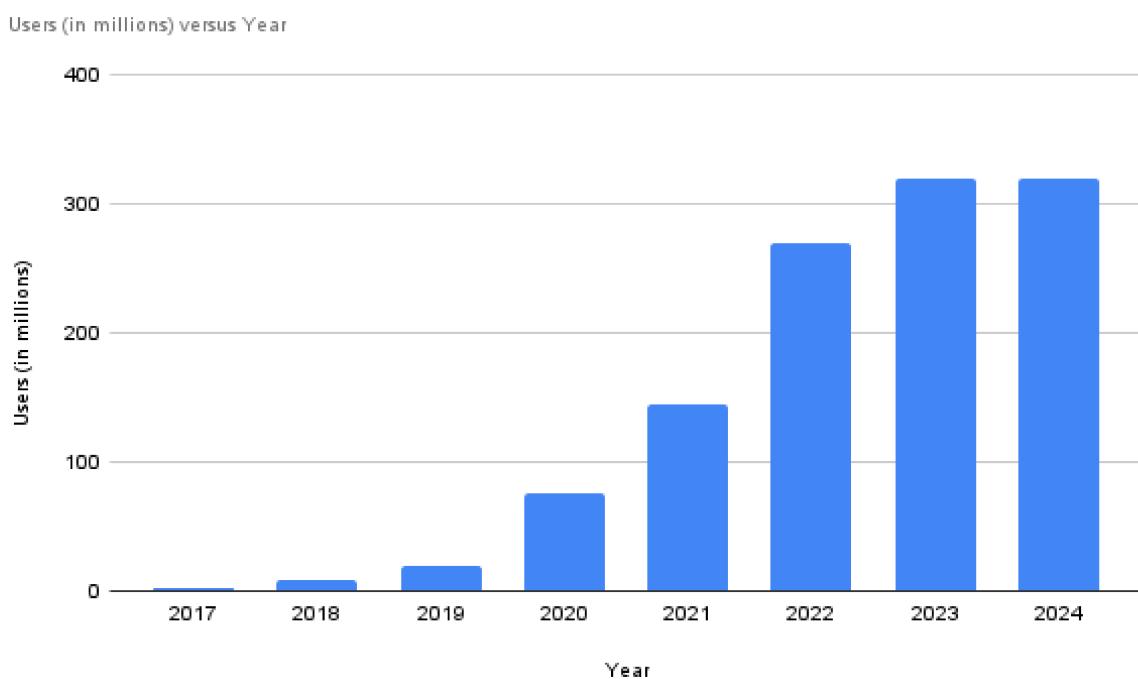


Figura 1 – Número de usuários ativos do Microsoft Teams ao redor do mundo ao passar dos anos

2.2 Liderança Contemporânea em Empresas de TI

Já no contexto de empresas de TI o conceito de liderança possui algumas semelhanças com o modelo tradicional, mas exige algumas adaptações. Como discutido, a evolução tecnológica influencia no trabalho nos dias de hoje, então um líder de uma equipe ou empresa de TI que não se mantém atualizado, dificilmente vai obter sucesso em sua jornada pelo simples fato de possuir um conhecimento que é obsoleto e com isso acabar, também, sendo considerado ineficiente.

Alguns dos principais desafios enfrentados, exclusivamente, por um líder de TI incluem o gerenciamento de equipes, o gerenciamento de projetos e a preocupação com a segurança cibernética ([VERNALHA, 2023](#)). Embora o gerenciamento de equipes não seja exclusivo do setor de TI, ele é um dos pilares fundamentais da área, especialmente no contexto de trabalho remoto, que exige alto nível de organização e o uso de ferramentas adequadas. Esse desafio está diretamente relacionado à necessidade de os líderes se manterem atualizados sobre novas tecnologias.

O gerenciamento de projetos também desempenha um papel essencial na liderança em TI. Além das exigências organizacionais comuns a qualquer área, o aspecto técnico é um diferencial significativo. Um líder deve estar ciente de todos os detalhes do desenvolvimento e, para isso, a comunicação eficaz com os desenvolvedores torna-se indispensável.

A questão do gerenciamento de projetos pode ser melhor compreendida ao se comparar a metodologia tradicional (cascata) com a metodologia ágil, sendo esta última amplamente adotada nas empresas de TI atualmente. A abordagem tradicional se caracteriza pela realização de uma entrega única ao final do projeto, seguindo um planejamento linear e rígido. Nesse modelo, não há espaço para alterações significativas durante o desenvolvimento, o que exige que todas as etapas sejam concluídas conforme o planejamento inicial. Em contraste, a metodologia ágil valoriza a flexibilidade e a modularização das tarefas, permitindo entregas incrementais e contínuas. Isso possibilita a identificação precoce de falhas, bem como a realização de melhorias ao longo do processo. Quanto ao papel da liderança, a metodologia tradicional centraliza a responsabilidade em um único líder, que precisa acompanhar de forma abrangente todas as fases do projeto. Já no modelo ágil, há uma descentralização da liderança, com equipes autônomas e auto-organizadas, cada uma podendo contar com um facilitador (como o *Scrum Master*), o que favorece maior agilidade, colaboração e eficiência na execução das atividades ([OBJECTIVE Consultoria, 2021](#)).

Por fim, a segurança cibernética se destaca como uma preocupação exclusiva do setor de TI. Nesse aspecto, o líder tem a responsabilidade de orientar sua equipe sobre boas práticas de segurança, como precauções com *e-mails* suspeitos e prevenção contra vazamento de dados, além de desenvolver políticas eficazes de proteção. Essa preocupação se torna ainda mais relevante no contexto brasileiro, dada a vigência da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que estabelece diretrizes para a privacidade e segurança da informação.

2.2.1 Estilos de liderança mais utilizados em TI

A liderança servidora é um estilo de liderança onde o líder em conjunto com apoio da empresa incentiva, investe e ajuda no desenvolvimento de sua equipe, seja pessoal ou intelectualmente com fornecimento de cursos, materiais, palestras entre outras formas de conhecimento, há uma grande valorização nas pessoas ([CARIÃO; MACORIN, 2022](#)). Existem também 10 características que são fundamentais para um líder nesse tipo de liderança, são elas: escuta, empatia, cura, consciência, persuasão, conceitualização, previsão, administração, compromisso com o crescimento das pessoas e construção de comunidade ([SPEARS, 2010](#)). Como pode ser observado, todas estão relacionadas em manter uma boa relação entre líderes e liderados. Uma das principais limitações da liderança servidora é a demora durante as tomadas de decisões, devido esse modelo levar em consideração a opinião e consideração de todos, ele acaba sendo um estilo de liderança bem lento para tomar novas decisões ([FM2S Educação, 2024](#)). Em empresas de tecnologia, a liderança servidora mostra-se relevante, pois os profissionais da área precisam estar em constante evolução, tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais, para acompanhar as rápi-

das transformações tecnológicas. Esse estilo de liderança favorece um ambiente de aprendizado contínuo, colaboração e suporte mútuo, elementos essenciais para equipes de TI que lidam com desafios complexos e inovação constante.

A liderança transformacional tem como foco o trabalho coletivo, no qual o líder deve incentivar a colaboração entre os membros da equipe em busca de um objetivo comum, resultando, consequentemente, em benefícios para a empresa. Para isso, é essencial uma comunicação estratégica, que mantenha a equipe engajada e motivada para atuar de forma conjunta (VERRE, 2024). Um conceito bastante importante desse estilo é dos 4 I's, criados por Bass (1985). São eles: Influência Idealizada, Estimulação Intelectual, Motivação Inspiradora e Consideração Individualizada. Bass considera que são quatro características essenciais para um líder que busca desenvolver seus liderados através desse tipo de liderança (BusinessBalls, 2025).

A Influência Idealizada refere-se à capacidade do líder de servir como modelo para seus liderados, demonstrando ética, integridade e comprometimento, conquistando a confiança e o respeito da equipe e tornando-se uma fonte de inspiração. Já a Motivação Inspiracional diz respeito à habilidade de comunicar uma visão clara e motivadora de futuro, despertando entusiasmo e engajamento nos colaboradores, além de elevar o moral da equipe e incentivá-la a alcançar metas desafiadoras com confiança e propósito. A Estimulação Intelectual, por sua vez, envolve o incentivo ao pensamento crítico, à criatividade e à busca por novas soluções, estimulando os liderados a questionarem o status quo e promovendo tanto a autonomia intelectual quanto o desenvolvimento técnico e comportamental. Por fim, a Consideração Individualizada caracteriza-se pela atenção às necessidades específicas de cada membro da equipe, oferecendo apoio, orientação e reconhecimento, o que evidencia empatia e proximidade na comunicação e contribui para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Esse estilo de liderança é especialmente eficaz no setor de TI, onde a inovação contínua, o pensamento crítico e a capacidade de adaptação são requisitos constantes. Em equipes de desenvolvimento de software, por exemplo, líderes transformacionais são capazes de criar um ambiente que estimula a criatividade e a resolução colaborativa de problemas, essenciais para lidar com a complexidade dos projetos e a rápida evolução tecnológica. Além disso, ao reconhecer as necessidades individuais de cada profissional e incentivar o crescimento técnico e comportamental, esse tipo de liderança contribui diretamente para a retenção de talentos, a melhoria do clima organizacional e o aumento da produtividade, fatores decisivos em um mercado altamente competitivo como o de tecnologia.

A liderança situacional pode ser considerada uma das mais adequadas para o setor de TI, devido à sua ênfase na capacidade de adaptação do líder a diferentes cenários, sejam eles favoráveis ou desafiadores. Para isso, é essencial que o líder esteja profundamente

envolvido no dia a dia da empresa, compreendendo suas dinâmicas e antecipando desafios para tomar decisões eficazes (CAMILO, 2025), o que pode ser um empecilho a depender da capacidade técnica do líder. Um detalhe importante para a liderança situacional funcionar é o líder conhecer o que chamam de níveis de maturidade do liderado, isto é, ele tem que saber se o liderado que ele vai delegar uma tarefa tem capacidade total de cumprí-la, a maturidade pode ser dividida em até 4 níveis, onde cada nível exemplifica a capacidade técnica e mental do liderado de cumprir determinada ação (Exame, 2021). Os 4 níveis podem ser classificados desde o 1, sendo um liderado que não tem nenhum conhecimento técnico e nem capacidade de cumprir a atividade sozinho, até o 4 sendo o profissional que possui tudo que é necessário para cumprir a ação com total autonomia. Cabe ao líder decidir em qual nível cada liderado irá se encaixar e o que deverá ser feito com ele, para isso existe o modelo de Hersey-Blanchard.

A interpretação desse modelo segue a seguinte lógica (Exame, 2021): quando o líder adota o estilo delegar, há muito apoio e muita direção, sendo geralmente aplicado em liderados considerados de nível de maturidade igual a 1. Já o estilo apoiar caracteriza-se por muito apoio e pouca direção, de modo que o líder fornece auxílio, mas concede maior autonomia para que o colaborador execute suas atividades, sendo indicado para profissionais com nível de maturidade 2. No caso do estilo treinar, há muita direção e pouco apoio, ou seja, o líder fornece mais informações sobre como executar as tarefas do que efetivamente acompanha o processo, aplicando-se a liderados de nível de maturidade 3. Por fim, o estilo direcionar, como o próprio nome sugere, consiste em apenas indicar o caminho a ser seguido, oferecendo um norte claro para as ações do colaborador, sendo utilizado com profissionais de nível de maturidade 4.

O modelo de Hersey-Blanchard demonstra qual ação deve ser tomada para um profissional de determinado nível, esse mapa está indicado na Figura 2.

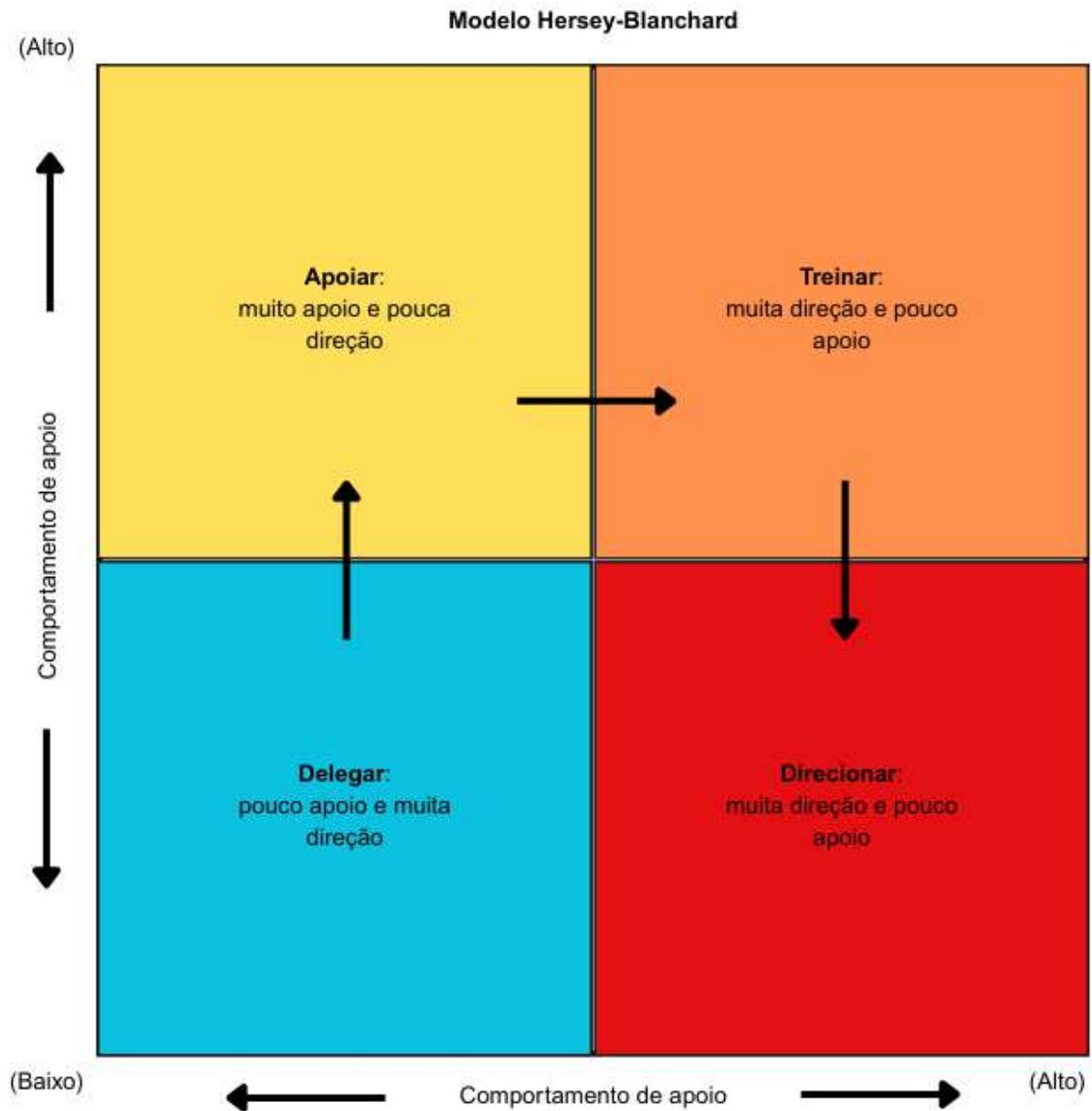


Figura 2 – Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

2.3 Competências e Habilidades Para Liderança

Existem denominações famosas para habilidades técnicas e interpessoais no mercado profissional, são elas: *soft-skills* e *hard-skills*. Hard-skills são consideradas as habilidades técnicas que um profissional pode adquirir com bastante trabalho e estudo, são as habilidades que serão utilizadas para comprovar para a empresa contratante que essa pessoa é capaz de cumprir com os deveres técnicos que serão passados a ela. Já as *soft-skills* foge um pouco da questão técnica, ela já envolve as habilidades interpessoais, seja comportamento em ambiente profissional, comunicação e até mesmo interações sociais em momentos que não são especificamente horário de trabalho, as *soft-skills* são mais

complexas de serem desenvolvidas, visto que não há um algoritmo a ser seguido, apenas experiências reais podem aprimorá-las ([Exame, 2025](#)). Um bom profissional, consequentemente um bom líder, tem que dominar os dois tipos de habilidades, mas principalmente as *soft-skills* visto que sua principal função será gerir uma equipe formada por várias pessoas.

Além disso, no setor de Tecnologia da Informação, onde o trabalho em equipe, a resolução de problemas e a capacidade de adaptação são constantes, as *soft-skills* ganham ainda mais destaque. Profissionais de TI muitas vezes atuam em ambientes dinâmicos, sob pressão e com prazos apertados, o que exige um bom controle emocional, proatividade e empatia no relacionamento com colegas e gestores. Segundo o [World Economic Forum \(2020\)](#), habilidades como pensamento crítico, liderança, comunicação eficaz e colaboração estão entre as mais valorizadas no mercado atual e serão ainda mais essenciais no futuro do trabalho. Assim, o desenvolvimento contínuo dessas competências torna-se indispensável não apenas para o sucesso individual, mas também para o fortalecimento da equipe e a eficácia dos projetos. Nesse cenário, um líder que equilibra *soft-skills* e *hard-skills* é capaz de inspirar confiança, promover um ambiente de trabalho positivo e conduzir sua equipe rumo a resultados inovadores e sustentáveis.

2.3.1 Competências e Habilidades para Liderança em Empresas de TI

Com toda a contextualização de o que é liderança, liderança na contemporaneidade, estilos de liderança e *soft-skills* e *hard-skills* é necessário desbravar as competências e habilidades necessárias para se tornar um bom líder. Liderança, como já citado, não é uma habilidade que qualquer um já nasce sabendo, ela é desenvolvida com bastantes experiências pessoais e profissionais, aquela liderança que era só dar ordens e ter uma organização no trabalho não basta mais, inclusive, é até mal visto um líder que só quer fazer isso nos dias de hoje. Como já destacado neste trabalho por ([FIGUEIREDO, 2021](#)), liderança exige mais relações interpessoais do que alto conhecimento técnico, hoje é fundamental um líder dominar diversas *soft-skills* criar um estilo de liderança específico para sua equipe ou empresa e ter uma excelente relação com seus liderados.

Como destacado no tópico 2.2.1, há diversos estilos de liderança além dos descritos neste trabalho. O ideal seria o líder escolher um ou até mesmo mais de um estilo de liderança para poder gerenciar sua equipe, ele precisa identificar quais são as necessidades de cada funcionário, de cada equipe e empresa, com isso escolher a melhor estratégia de gerenciamento. Além disso, como citado por ([BASTOS, 2023](#)) uma empresa pode criar o seu próprio estilo, a depender de suas necessidades, pode ser um estilo completamente novo ou até mesmo um misto dos estilos já existentes, tudo levando em consideração os objetivos do negócio.

Já foi provada a importância das *soft-skills* para um cargo de liderança. As ha-

bilidades mais importantes, segundo [Bastos \(2023\)](#), são diversas e se complementam no exercício da função.

A comunicação eficaz é uma das principais ferramentas de um líder, pois facilita não apenas a interação com os liderados, mas também a aplicação adequada do estilo de liderança adotado. No caso da liderança situacional, por exemplo, a comunicação eficaz é essencial para que o líder consiga orientar e adaptar sua abordagem de acordo com o nível de maturidade e necessidade de cada membro da equipe, garantindo clareza nas expectativas e alinhamento nos objetivos.

Outro ponto fundamental é a gestão de equipe e a colaboração, considerada um dos principais pilares da liderança eficaz. Cabe ao líder promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, incentivando a cooperação entre os membros da equipe. Para isso, podem ser adotadas diversas estratégias, como o uso de técnicas motivacionais, a personalização do acompanhamento de cada colaborador levando em conta suas particularidades, ou ainda a gestão integrada do grupo como um todo, sempre com foco na coesão e no alcance de resultados.

A tomada de decisão também se apresenta como uma competência essencial, uma vez que um bom líder deve ser capaz de decidir de forma assertiva e fundamentada. Frequentemente, o líder é o principal responsável pelas direções estratégicas da equipe e, por isso, precisa estar bem informado sobre os processos e desafios enfrentados pelo grupo, garantindo que suas escolhas contribuam para a eficiência, o alinhamento e o alcance dos objetivos coletivos.

A inteligência emocional, por sua vez, corresponde à capacidade do líder de lidar com as próprias emoções e compreender as emoções dos outros, promovendo um ambiente de trabalho saudável e acolhedor. Um líder emocionalmente inteligente consegue manter a calma diante de situações adversas, transmitir confiança à equipe, servir como exemplo de comportamento equilibrado e contribuir para a preservação da saúde mental dos colaboradores. Além disso, é capaz de reconhecer os limites de sua equipe, favorecendo o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos liderados.

Por fim, a visão estratégica é outra característica indispensável, já que um líder eficaz deve ser capaz de enxergar além das demandas operacionais do dia a dia, compreender o cenário do mercado, antecipar tendências e identificar oportunidades. Essa visão ampla permite tomar decisões alinhadas aos objetivos da equipe e da organização, definindo ações estratégicas que contribuam para o alcance de metas e para o crescimento sustentável do negócio.

3 Percurso Metodológico

A pesquisa feita é caracterizada como descritiva, com abordagem qualitativa e utilizando o método do estudo de caso único. Segundo [Gil \(2017\)](#), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, sem a preocupação de explicar as causas. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o objetivo e o subjetivo, sendo mais apropriada para compreender a natureza de um fenômeno social. ([MINAYO, 2001](#)) Portanto, a pesquisa qualitativa é adequada para fenômenos que não podem ser quantificados apenas em números, isto é, não há a possibilidade de concluir uma solução exata sobre um determinado assunto. O estudo de caso é um método de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. ([YIN, 2015](#)).

O caso se constitui de uma equipe de profissionais trabalhando em uma empresa de grande porte da área de TI. A escolha do caso investigado nesta pesquisa deu-se por proximidade e conveniência, conforme sugerido por [Gil \(2017\)](#), que reconhece a viabilidade como um critério legítimo na seleção de objetos de estudo, especialmente em pesquisas qualitativas.

A escolha de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e baseada em estudo de caso único, mostrou-se adequada para atender ao objetivo desta investigação, que buscou compreender quais habilidades são necessárias para que um profissional de TI se torne um bom líder. A utilização de entrevistas semiestruturadas possibilitou captar percepções ricas e diversificadas tanto de líderes quanto de liderados, permitindo uma análise aprofundada sobre a realidade da liderança em equipes de tecnologia.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base nos conceitos discutidos no referencial teórico, tais como a importância da comunicação, os estilos de liderança (servidora, transformacional e situacional) e as habilidades interpessoais requeridas de líderes na área de tecnologia. Além das referências teóricas, o roteiro, que estará disponível na seção de apêndices, incluiu perguntas abertas desenvolvidas a partir de experiências práticas e de inquietações pessoais quanto à realidade do mercado de trabalho em TI. Ao todo, foram entrevistados cinco profissionais. Seus cargos são: uma líder gerencial com formação em Ciência da Computação, um líder técnico, dois analistas liderados por esses líderes e um estagiário. Todos os entrevistados trabalham em um dos setores de sustentação da empresa, dando suporte e desenvolvendo diversas soluções para os sistemas internos e externos. O regime de trabalho é remoto,

necessitando, raramente, comparecer ao escritório. As entrevistas tiveram duração média de 20 a 30 minutos e foram conduzidas de forma remota. O estudo de caso em si é uma equipe especializada no setor de tecnologia da informação. A seguir, apresenta-se um quadro com o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo/Função	Formação Acadêmica	Experiência na área	Tipo de liderança exercida/vivenciada	Gênero
E1	Líder Gerencial	Ciência da Computação	20 anos	Liderança gerencial	Feminino
E2	Estagiário	Cursando Sistemas da Informação	1 ano	Experiência inicial com liderança	Masculino
E3	Analista de Sistemas	Sistemas de Informação	10 anos	Liderado por liderança técnica e gerencial	Masculino
E4	Analista de Sistemas	Sistemas de Informação	5 anos	Liderado por liderança técnica e gerencial	Masculino
E5	Líder Técnico	Ciência da Computação	15 anos	Liderança técnica	Masculino

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Para a interpretação dos dados coletados, adotou-se a análise temática, conforme proposta por [Minayo \(2001\)](#). Essa técnica consiste em organizar e categorizar o conteúdo das entrevistas a partir da identificação de núcleos de sentido que se repetem no discurso dos participantes. A análise temática permite agrupar informações relevantes em categorias que representam os principais aspectos abordados, facilitando a compreensão das percepções, experiências e visões dos entrevistados em relação ao objeto de estudo. No presente trabalho, as entrevistas foram transcritas integralmente e submetidas a uma leitura flutuante, seguida da codificação e categorização dos dados com base nos temas emergentes. Essa abordagem possibilitou uma leitura aprofundada e interpretativa do material empírico, em consonância com os objetivos da pesquisa.

A análise a seguir tem como objetivo correlacionar as respostas obtidas nas entrevistas com os conceitos teóricos abordados tanto na introdução quanto no referencial teórico. A partir das falas de líderes e liderados, foi possível compreender melhor as competências, habilidades e atitudes que os entrevistados consideram necessárias para um profissional de TI se tornar um bom líder, conforme discutido nas teorias de liderança aplicadas ao contexto tecnológico. Será possível, também, entender como são as ideias e experiências de profissionais que estão inseridos no mercado já há alguns anos. A aplicação da análise temática de conteúdo, conforme proposta por [Minayo \(2001\)](#).

4 Apresentação e Análise dos resultados

Sobre o **interesse inicial em exercer a liderança** durante a sua formação acadêmica, apenas uma pessoa, a líder com mais experiência, respondeu que já havia desenvolvido interesse sobre o tema enquanto cursava a graduação, o que não é algo surpreendente, já que o curso de Ciência da Computação e afins são considerados mais técnicos e atraem um perfil de estudantes com um perfil mais introspectivo. Um dos entrevistados, o entrevistado E5 disse:

Na faculdade, nós sempre lidamos mais com a parte técnica, então a gente nem imagina que existe esse lado de gestão de equipes e liderança. Acho, inclusive, que as faculdades deveriam abordar mais esses assuntos (Entrevistado E5).

É importante relatar o interesse pelo empreendedorismo, pois alguns entrevistados contaram experiências com empreendimentos ou interesse em começar um próprio negócio, o que, obviamente, acaba tornando relevante a questão da liderança, assim como a liderança em empresas já consolidadas. Alguns trechos dos relatos dos entrevistados exemplificam este interesse sobre o empreendedorismo:

Comecei minha carreira mais ou menos como um empreendedor, então já acumulava os papéis de gestor e desenvolvedor ao mesmo tempo, porque criei uma plataforma VoIP. Dentro dela, precisávamos organizar todos os recursos. Embora fosse uma equipe pequena, de duas ou três pessoas, já tínhamos que fazer uma gestão (Entrevistado E5).

Não sei se na área de tecnologia, mas planejo empreender um dia. Nunca liderei um projeto na vida, então não sei exatamente se tenho as *skills* necessárias, mas acho que, com o tempo, consigo ganhar experiência e adquirir essas habilidades (Entrevistado E2).

Com relação a **competências e habilidades técnicas e comportamentais** que são consideradas essenciais para que um profissional de TI se torne um bom líder, as respostas de líderes e liderados convergiram em torno da valorização de competências relacionais, evidenciando que, embora o domínio técnico seja importante, o diferencial da liderança em equipes de TI está no desenvolvimento de *soft-skills*

Entre os líderes, destacou-se ainda a comunicação clara e assertiva, vista como fator determinante para o alinhamento entre áreas técnicas e de negócios. Como relatou o entrevistado 5: “Eu acho que a primeira coisa que o profissional deve desenvolver bem é a comunicação, saber se expressar de um jeito que as pessoas realmente consigam entender.”

Essa percepção é também compartilhada pelo Entrevistado E6 que, mesmo reconhecendo sua proatividade, admitiu precisar melhorar nesse aspecto: “Na hora de passar ideias para outras pessoas pode ser um obstáculo. Você precisa saber repassar a mensagem para o grupo, e creio que esse é um ponto que eu precisaria trabalhar mais.” Ambas as falas reforçam que, em ambientes de TI, a comunicação eficaz é essencial para engajar a equipe e transmitir objetivos de forma clara.

Além da comunicação, a empatia e a habilidade de lidar com diferentes perfis foram ressaltadas pelos participantes como sendo importantes para o exercício da liderança em equipes de TI. A Entrevistada E1 enfatizou que “autenticidade, originalidade e busca por conexão com as pessoas são o segredo”, enquanto o Entrevistado E4 afirmou: “Para mim, um bom líder sabe lidar com as pessoas, e esse é um grande ponto forte meu. Sei lidar com vários tipos de personalidades e consigo entender o problema do outro.” Essas percepções evidenciam que, em equipes frequentemente compostas por profissionais de perfis introspectivos, como ocorre em muitos contextos de TI, a capacidade de compreender as necessidades individuais é fundamental para a construção de um ambiente de confiança.

A ética e a honestidade também foram mencionadas pelos participantes que são liderados como habilidades essenciais. A preocupação com o bem-estar do outro aproxima-se da liderança servidora, modelo em que o líder prioriza o crescimento e a valorização de sua equipe, assim como já destacado por [Carião e Macorin \(2022\)](#). O Entrevistado E2 destacou:

Eu me considero uma pessoa muito ética, essa é minha principal característica. [...] Como líder, sempre me preocuparia com o contexto que a pessoa está vivendo e procuraria entender a situação para ver se poderia ajudar a melhorar (Entrevistado E2).

Por parte dos líderes, foram mencionadas ainda competências como resiliência, flexibilidade e capacidade de priorização. A Entrevistada E1 ressaltou a necessidade de inteligência emocional e de praticidade na resolução de problemas, enquanto o Entrevistado E5 pontuou que “o mais importante é saber priorizar as coisas”. Tais habilidades se alinham à liderança situacional, em que o líder adapta sua postura conforme a maturidade e as necessidades da equipe, garantindo foco nos resultados sem perder a dimensão humana, tema abordado por [Camilo \(2025\)](#), em que ele deixa claro a necessidade de envolvimento do líder no dia a dia da empresa e para com a equipe.

Em síntese, sobre esta questão de habilidades voltadas para a liderança em equipes de TI, observa-se que tanto líderes quanto liderados reconhecem a centralidade da comunicação, da empatia e da ética no exercício da liderança neste contexto. No entanto, enquanto os líderes tendem a associar essas competências e habilidades a aspectos de

performance e gestão de resultados, os liderados enfatizam mais a dimensão humana, voltada ao cuidado, à compreensão e à honestidade nas relações. Essas diferenças sugerem a necessidade da complementaridade de competências e habilidades técnicas com as relacionais, o que reforça a ideia de que a liderança em TI exige um equilíbrio entre o domínio técnico, a objetividade na tomada de decisões e a sensibilidade para lidar com pessoas em um ambiente de constante desafio e inovação.

No que se refere aos **desafios enfrentados na transição para cargos de liderança**, os líderes entrevistados apontaram aspectos que envolvem tanto o desenvolvimento pessoal quanto a adaptação às novas responsabilidades. A Entrevistada E1 destacou que os desafios são constantes e demandam um processo contínuo de aprendizagem:

Esse desafios estão presentes o tempo todo. A todo momento surgem problemas diferentes que exigem o aprimoramento de certas habilidades para lidar com cada situação. A humildade é um fator fundamental, é preciso ter consciência de que sempre há algo novo a aprender (Entrevistada E1).

Seu relato reflete uma postura alinhada ao conceito de liderança servidora, em que a humildade e a disposição para aprender com a própria equipe são vistas como virtudes essenciais (GREENLEAF, 1977). Já o Entrevistado E5 ressaltou as mudanças de postura exigidas ao passar de desenvolvedor para líder: “Quando começamos como desenvolvedores, acabamos apenas recebendo um roteiro do que devemos fazer. Já no caso da liderança, você precisa desenvolver mais autonomia na hora de tomar decisões.” Para ele, além da autonomia, a comunicação eficaz e a criatividade associada à simplicidade se tornaram habilidades indispensáveis. Esse relato remete à liderança situacional, que exige capacidade de adaptação frente às novas demandas (HERSEY; BLANCHARD,), e à liderança transformacional, que valoriza a criatividade como ferramenta de inovação (BASS, 1985).

Quanto às percepções dos liderados sobre o que esperam dos líderes, observa-se uma forte ênfase na proximidade, igualdade e suporte cotidiano. O Entrevistado E2 afirmou:

Um bom líder é alguém que está sempre em contato com a equipe, que trata todos de forma igualitária, sem distinções. [...] Acho que o líder precisa ter um bom conhecimento técnico para transmitir confiança. (Entrevistado E2).

Essa expectativa revela a importância tanto da presença constante quanto da competência técnica, entendida como um fator de credibilidade diante da equipe. O Entrevistado E4 reforçou esse ponto ao lembrar experiências positivas:

No meu emprego, tive bons líderes. Todos eles tentaram tirar o melhor de mim e conseguiram. [...] Um líder próximo é muito importante, porque, às vezes, não conseguimos resolver problemas sozinhos e a liderança acaba ajudando nisso (Entrevistado E4).

Os relatos apontam para a valorização de líderes que atuam como facilitadores, extraíndo o potencial de seus liderados e fornecendo apoio quando necessário, características compatíveis com a liderança transformacional, que busca inspirar e desenvolver competências individuais (BASS, 1985). O Entrevistado E3 destacou a empatia e a agradabilidade como atributos determinantes para a boa condução da equipe: “Acredito que uma pessoa agradável e empática já faz muita diferença na hora de conduzir a equipe. Caso ela não tenha essas características, já cria uma barreira na relação com os liderados.” Ele menciona a Entrevistada 1 como inspiração, associando sua objetividade a uma cobrança construtiva. Interessante notar que, para este entrevistado, a habilidade técnica não é uma exigência preponderante, pois, segundo ele, gestores de outras áreas podem ter sucesso mesmo fora de seu escopo técnico, desde que apresentem as habilidades interpessoais necessárias.

Em síntese, a análise das respostas revela que, para os líderes, o maior desafio está em adaptar-se ao novo papel, desenvolvendo autonomia, comunicação e humildade para aprender continuamente. Já para os liderados, o que mais se valoriza é a presença ativa, a empatia, a objetividade e, em alguns casos, o conhecimento técnico como forma de gerar confiança. Percebe-se, portanto, que enquanto os líderes enfatizam o processo de desenvolvimento pessoal e gerencial, os liderados destacam a dimensão relacional e o apoio cotidiano, sinalizando que um bom líder em TI precisa equilibrar essas duas perspectivas para conduzir sua equipe de forma eficaz.

No que se refere ao **equilíbrio entre demandas técnicas e gerenciais**, os líderes entrevistados relataram a importância de saber delimitar seu papel dentro da equipe. Entrevistada E1 destacou que, embora o conhecimento técnico seja fundamental para compreender os problemas e participar das discussões, é necessário confiar na equipe e delegar responsabilidades:

A parte técnica eu delego à minha equipe, na qual confio 100%. Não fico validando cada detalhe; atuo até onde minhas habilidades gerenciais permitem e, a partir do momento em que a questão se torna muito técnica, passo para o líder técnico da equipe (Entrevistada E1).

Essa postura evidencia uma compreensão dos limites entre o papel de gestor e o papel técnico, priorizando a organização, a confiança e o acompanhamento estratégico. O Entrevistado E5 relatou experiência semelhante, reforçando que a transição para a liderança exige lidar com menos execução técnica e mais responsabilidades de gestão, muitas

vezes relacionadas a atividades burocráticas e de comunicação com níveis hierárquicos superiores: “Nesse papel, minhas demandas técnicas diminuíram bastante, passei a atribuir mais tarefas do que resolvê-las diretamente.” Ele também reconheceu a importância de contar com o apoio de outras pessoas, pois a liderança não é um processo isolado, mas coletivo.

Na visão dos liderados, o respeito à figura do líder está diretamente relacionado a atitudes e comportamentos no trato com a equipe. O Entrevistado E2 apontou a relevância da proximidade e da comunicação constante, afirmando: “Saber conversar com a equipe é fundamental.” Já o Entrevistado (E4) destacou duas condições essenciais: o respeito mútuo e a justiça na tomada de decisões, explicando que a ausência de atitudes diante de problemas, como atrasos recorrentes, pode comprometer o equilíbrio e a credibilidade da liderança. O Entrevistado E3 reforçou a importância da troca de respeito, apontando que esse é o alicerce para que o líder seja reconhecido pela equipe.

Em síntese, observa-se que os líderes reconhecem a necessidade de equilibrar suas competências técnicas e gerenciais, priorizando a delegação, a confiança e o acompanhamento estratégico, enquanto os liderados enfatizam a relevância de atitudes relacionais, como respeito, justiça e proximidade. Dessa forma, a liderança eficaz em equipes de TI exige não apenas conhecimento técnico para compreender os processos, mas também a capacidade de estabelecer relações de confiança e respeito que sustentam a coesão do grupo.

Ao tratar dos **principais elementos que geram demanda da liderança** no cotidiano, os líderes entrevistados apontaram para a importância da comunicação e da proximidade com a equipe. A Entrevistada E1 destacou que, embora a diversidade ainda possa ser aprimorada, não se trata de um fator que demande muita energia em sua gestão. Para ela, o maior foco está no contato diário com os membros da equipe: “Estou sempre me comunicando, seja em grupo ou em conversas individuais. Isso é o que mais consome minha energia, mas considero fundamental para uma boa gestão.” A líder também ressaltou cuidados relacionados à saúde mental, evitando contatos fora do expediente e buscando compreender o perfil de cada profissional, reconhecendo que alguns se abrem mais facilmente do que outros.

O Entrevistado E5 abordou a questão geracional e os formatos de trabalho. Ele destacou a diferença de comprometimento percebida entre profissionais mais jovens e mais experientes, exigindo do líder ajustes na forma de comunicação e gestão. Também comentou sobre o desafio inicial em reuniões com gestores mais antigos e experientes, mas ressaltou que a experiência trouxe confiança. Sobre os modelos de trabalho, manifestou-se a favor, assim como a entrevistada E1, do *home-office*, considerando-o mais produtivo para a área de TI e, inclusive, benéfico para a saúde mental. Assim como a Entrevistada E1 que reforçou a necessidade de adaptar-se a diferentes perfis e contextos, mantendo o

equilíbrio entre demandas técnicas e relacionais.

Já na perspectiva dos liderados, as respostas foram pautadas em experiências negativas que revelam comportamentos capazes de comprometer a qualidade da liderança. O Entrevistado E2 relatou a ausência de acompanhamento de sua líder, o que o deixou inseguro, especialmente por estar em estágio: “Me senti meio largado, sem rumo, e achei isso muito ruim para o meu desenvolvimento.” O Entrevistado E4 destacou um caso de desrespeito por parte de um líder que expunha os profissionais diante da equipe, gerando um clima desagradável. Enquanto o Entrevistado E3 lembrou de uma situação em que a conduta pessoal de um líder, que tratava mal a própria esposa no ambiente de trabalho, afetou diretamente o clima organizacional. Esses relatos indicam que a falta de presença, a ausência de respeito e a má conduta interpessoal são fatores que comprometem a confiança e o engajamento da equipe.

Em síntese, verifica-se que, para os líderes, os maiores desafios estão relacionados ao equilíbrio entre proximidade, saúde mental e adaptação a diferentes perfis e formatos de trabalho. Já os liderados ressaltaram, por meio de experiências negativas, a importância da presença, do respeito e da postura ética do líder. A comparação entre as duas perspectivas demonstra que, enquanto os líderes buscam estratégias para equilibrar demandas diversas, os liderados avaliam a liderança sobretudo a partir de sua conduta e da forma como ela impacta diretamente o ambiente de trabalho e o desenvolvimento individual.

Os líderes entrevistados apontaram que um dos erros mais comuns cometidos por profissionais de TI ao assumir cargos de liderança está relacionado à dificuldade em lidar com pessoas. A Entrevistada E1 destacou a importância de conhecer profundamente a equipe e estabelecer uma relação de confiança:

É preciso confiar 100% na sua equipe para que exista uma troca efetiva de conhecimento, tanto entre líder e liderados quanto entre os próprios membros da equipe. Se essa confiança não existir, talvez seja necessário repensar a formação da equipe (Entrevistada 1).

Além disso, ela ressaltou a gravidade de expor falhas individuais diante dos colegas, enfatizando que a firmeza de um líder deve estar associada à busca pelos melhores resultados, sem desrespeitar ou constranger os colaboradores. O Entrevistado E5 reforçou esta perspectiva, destacando que muitos profissionais que chegam à liderança possuem alta competência técnica, mas acabam pecando na comunicação: “O problema sempre vai envolver pessoas, então é necessário desenvolver esse perfil humano para conseguir liderar de forma eficaz.” Assim, observa-se que, para os líderes, o principal desafio não está no domínio das ferramentas ou metodologias, mas sim na capacidade de desenvolver relacionamentos saudáveis e conduzir a equipe com empatia e clareza.

Na visão dos liderados, essa mesma percepção se confirma. O Entrevistado E2

afirmou que, embora o conhecimento técnico seja essencial, ele representa apenas uma parte do que é necessário: “Na minha opinião, a comunicação é muito mais importante do que as habilidades técnicas.” Para ele, o desenvolvimento contínuo, aliado à prática cotidiana, é o caminho para se tornar um líder competente. O Entrevistado E4 acrescentou que, embora um profissional técnico possa vir a se tornar um bom líder, isso só é possível se houver um esforço em desenvolver empatia e outras *soft-skills*. Enquanto o entrevistado E3 também reforçou essa visão, destacando que a liderança exige competências específicas relacionadas à gestão de pessoas e projetos, o que difere bastante do trabalho estritamente técnico.

Quando questionados sobre **conselhos para quem deseja seguir a carreira de liderança** em tecnologia, os líderes entrevistados destacaram a importância de um desenvolvimento contínuo, tanto pessoal quanto profissional. A Entrevistada E1 enfatizou a necessidade de olhar para si mesmo antes de mirar cargos específicos, afirmando que o profissional deve identificar suas próprias qualidades e fragilidades, buscando aprimoramento constante: “Não foque em cargos, mas em si mesmo, identifique no que você é bom, no que gosta de fazer e trabalhe para aprimorar essas qualidades, além de reconhecer suas fraquezas.” Ela também reforçou a relevância de atitudes simples no cotidiano, como ajudar colegas de equipe, buscar *feedbacks* e manter a humildade, destacando que admitir não saber algo, desde que acompanhado de disposição para aprender, é um diferencial para qualquer líder. Já o Entrevistado E5 ressaltou a importância de manter-se atualizado tanto em gestão quanto em conhecimentos técnicos: “Não pode ficar parado, esteja sempre estudando e evoluindo.” Sua fala reforça a ideia de que a liderança na área de TI exige uma postura de aprendizado contínuo, capaz de acompanhar as transformações tecnológicas e as novas demandas do mercado.

Na perspectiva dos liderados, as inspirações recebidas de líderes anteriores demonstram quais comportamentos têm impacto direto sobre a equipe. O Entrevistado E2 citou uma figura pública como referência, destacando a persistência e superação como atributos que o inspiram. O Entrevistado E4 trouxe um exemplo mais próximo, relembrando um líder que sempre o incentivava e sabia fazer as perguntas certas, ajudando a extrair o melhor de cada profissional. Já o Entrevistado E3 relatou a experiência positiva que teve com o entrevistado E5, destacando sua capacidade de adaptação ao assumir a gestão temporária da equipe, conduzindo-a com eficiência mesmo sendo, inicialmente, um líder técnico.

Em síntese, observa-se que, enquanto os líderes aconselham o investimento no autoconhecimento, na humildade e na atualização contínua, os liderados destacam como mais inspiradoras as atitudes de incentivo, resiliência e adaptação. Esse alinhamento entre discurso e prática evidencia que a liderança em TI vai além da competência técnica: envolve também a construção de um ambiente onde a equipe se senta valorizada, motivada

e confiante no direcionamento dado.

Na visão da líder Entrevistada E1, a comunicação e as habilidades interpessoais ocupam papel central no exercício da liderança em TI. Ela ressaltou que, embora o conhecimento técnico seja relevante para acompanhar o andamento dos projetos, o diferencial está nas competências comportamentais: “Acredito que é fundamental haver um equilíbrio entre habilidades interpessoais e técnicas, mas não necessariamente em proporções iguais, algo como 60% interpessoais e 40% técnicas.” E observou que tais habilidades não surgem de forma espontânea, sendo necessário um esforço consciente para desenvolvê-las: “Comunicação e habilidades interpessoais não surgem do nada; é preciso ter interesse em desenvolvê-las, porque ninguém as adquire se não estiver realmente disposto a melhorar.” Ainda assim, destacou que a base técnica não deve ser negligenciada, já que o líder precisa ter interesse e conhecimento suficiente para compreender os produtos e processos em andamento, transmitindo credibilidade à equipe.

Em síntese, a Entrevistada E1 reforça que a liderança em TI exige um equilíbrio entre o técnico e o interpessoal, sendo este último predominante. A boa comunicação, associada à empatia e à disposição para aprender continuamente, aparece como um dos pilares para que o líder seja capaz de conduzir sua equipe de forma eficiente e engajada.

5 Discussão

A análise das entrevistas revelou que o exercício da liderança em equipes de TI está fortemente associado ao equilíbrio entre competências técnicas e interpessoais, sendo estas últimas consideradas mais importantes para a efetividade da gestão. De forma geral, observou-se que, embora o domínio técnico seja reconhecido como um requisito importante, é a capacidade de comunicação, a empatia, a ética e o respeito que se consolidam como diferenciais na condução de equipes.

A análise permitiu identificar seis categorias temáticas que orientam a compreensão sobre o exercício da liderança em equipes de TI, com base nos relatos dos entrevistados: Interesse inicial em exercer a liderança; Competências e habilidades técnicas e comportamentais; Desafios enfrentados na transição para cargos de liderança; Equilíbrio entre demandas técnicas e gerenciais; Principais elementos que geram demanda da liderança; Conselhos para quem deseja seguir a carreira de liderança em tecnologia.

No quadro 2, são apresentadas estas categorias temáticas e a síntese dos achados relacionados:

Categoria	Síntese
Interesse inicial em exercer a liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas uma entrevistada desenvolveu interesse por liderança ainda na graduação. - Cursos de Ciência da Computação e áreas afins tendem a focar no aspecto técnico, atraindo perfis mais introspectivos. - Percepção de que as faculdades deveriam abordar mais temas de gestão e liderança. - Interesse pelo empreendedorismo presente em alguns entrevistados. - Desejo futuro de empreender, mesmo sem experiência prévia em liderança.
Competências e habilidades técnicas e comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação, empatia e ética como habilidades centrais - Líderes focam em performance e gestão de resultados - Liderados valorizam cuidado, compreensão e honestidade - Equilíbrio entre domínio técnico, objetividade e sensibilidade interpessoal
Desafios enfrentados na transição para cargos de liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes veem como desafio adaptar-se ao papel - Necessidade de autonomia, comunicação e humildade para aprender - Liderados valorizam presença ativa, empatia e objetividade - Conhecimento técnico pode gerar confiança nos liderados - Líderes focam em desenvolvimento pessoal/gerencial - Liderados priorizam dimensão relacional e apoio diário - Bom líder em TI deve equilibrar ambas as perspectivas
Equilíbrio entre demandas técnicas e gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio entre competências técnicas e gerenciais - Ênfase na delegação, confiança e acompanhamento estratégico - Importância do conhecimento técnico para compreensão dos processos e demandas da equipe - Necessidade de relações de confiança e respeito
Principais elementos que geram demanda da liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Contato diário com membros da equipe, seja em grupo ou individualmente, consome muita energia, mas é essencial - Cuidados com a saúde mental são importantes, incluindo evitar contatos fora do expediente - Reconhecer e respeitar os diferentes perfis dos profissionais, entendendo que alguns se abrem mais facilmente que outros - Comunicação constante e proximidade com a equipe são fundamentais para uma boa gestão
Conselhos para quem deseja seguir a carreira de liderança em tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver-se continuamente, tanto pessoal quanto profissionalmente - Focar no autoconhecimento: identificar qualidades, fraquezas e buscar aprimoramento - Valorizar atitudes simples no dia a dia, como ajudar colegas, buscar <i>feedback</i> e manter humildade - Manter-se sempre atualizado em gestão e conhecimentos técnicos para acompanhar o mercado

Tabela 2 – Categorias temáticas e síntese dos achados

Entre os líderes entrevistados, destacou-se a percepção de que a transição para cargos de liderança exige um processo contínuo de aprendizado e adaptação. Eles ressaltaram a importância da humildade, da autonomia e da confiança na equipe, além de reconhecerem que o papel do líder não está centrado em resolver todos os problemas técnicos, mas em delegar responsabilidades, organizar processos e criar um ambiente favorável ao desempenho coletivo. Com isso, surge a preocupação em conciliar demandas técnicas e gerenciais, priorizando a delegação e a proximidade com os liderados como estratégias para garantir a produtividade e o engajamento.

Na visão dos liderados, a figura do líder é avaliada, principalmente, pela forma como este ou esta se relaciona com a equipe. Foram destacados atributos como a presença constante, o senso de justiça, o respeito e a empatia, considerados fundamentais para a construção de um ambiente saudável e motivador. As experiências negativas relatadas reforçaram que a ausência de acompanhamento e suporte, a falta de respeito ou posturas inadequadas podem comprometer tanto o clima organizacional quanto o desenvolvimento individual dos profissionais.

Outro ponto de destaque foi a convergência entre líderes e liderados quanto à necessidade de desenvolvimento contínuo. Enquanto os líderes enfatizaram a busca por autoconhecimento, humildade e atualização técnica, os liderados relataram ter se inspirado em gestores que souberam incentivar, valorizar e extrair o melhor de suas equipes. Essa sintonia demonstra que a liderança eficaz em TI transcende o domínio técnico, estando diretamente relacionada à capacidade de inspirar confiança, promover colaboração e equilibrar resultados com o bem-estar da equipe.

Por fim, observou-se que a liderança em equipes de TI exige um perfil híbrido, que combina conhecimento e competências técnicas aliados a competências comportamentais e relacionais. A base técnica serve de suporte para o diálogo com a equipe e a tomada de decisões, mas as competências comportamentais e relacionais se sobressaem como elemento essencial para criar vínculos de confiança, estimular o crescimento individual e coletivo e enfrentar os desafios próprios de um setor em constante transformação.

6 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar como é o exercício de liderança em equipes de TI, na perspectiva de líderes e liderados em uma empresa de grande porte. E, com isso, oferecer um direcionamento para estudantes de Ciência da Computação que consideram seguir carreira na área de liderança, reconhecendo que as grades curriculares da maioria das universidades brasileiras pouco abordam competências gerenciais. O objetivo foi alcançado por meio da combinação entre fundamentação teórica e relatos de profissionais líderes e liderados, que permitiram apresentar uma visão prática e realista sobre as habilidades necessárias para liderar equipes de TI. As entrevistas realizadas confirmaram que, embora o domínio técnico seja relevante, o diferencial competitivo para um líder neste setor está no desenvolvimento e aplicação de competências interpessoais.

As principais contribuições desta pesquisa residem na síntese de percepções de líderes e liderados sobre competências, desafios e práticas de liderança no contexto de TI. A partir da análise, constatou-se que a comunicação clara, a empatia, a ética e a adaptabilidade são elementos centrais para a efetividade da gestão, em especial quando combinados com uma base técnica sólida que proporciona credibilidade. Para os profissionais da área, recomenda-se investir continuamente no autoconhecimento e na inteligência emocional, buscando equilibrar habilidades técnicas e interpessoais. Já para as empresas, destaca-se a importância de promover treinamentos voltados às chamadas *soft-skills* e de criar oportunidades para que potenciais líderes desenvolvam sua capacidade de gestão ainda durante a trajetória profissional técnica.

Outro ponto relevante foi a identificação de lacunas na formação acadêmica em relação à liderança e gestão no setor de TI. Os relatos dos entrevistados revelaram que muitos profissionais só tomam contato com essas demandas após assumirem funções de liderança, o que pode gerar dificuldades de adaptação. Assim, este estudo sugere que instituições de ensino superior incorporem disciplinas ou módulos específicos sobre liderança e gestão de equipes de tecnologia, de forma a preparar os alunos para um mercado que valoriza não apenas o conhecimento técnico, mas também a capacidade de conduzir pessoas e projetos.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de ter sido realizada com um número restrito de participantes, todos vinculados a uma mesma empresa e região, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a abordagem qualitativa, embora adequada para explorar percepções e experiências, não permite estabelecer relações estatísticas ou medir o impacto direto das práticas de liderança no desempenho organizacional.

Por fim, sugere-se que estudos futuros ampliem o escopo da investigação para incluir diferentes empresas, regiões e segmentos do setor de TI, assim como abordagens quantitativas que permitam mensurar a influência de determinadas competências na performance das equipes. Também seria relevante explorar a perspectiva de líderes em início de carreira e de profissionais que transitaram de funções exclusivamente técnicas para a gestão, analisando como se dá o processo de aquisição e aperfeiçoamento das habilidades necessárias para liderar com eficiência no dinâmico cenário tecnológico.

Referências

- ARAÚJO, C. C. S. de; PEDRON, C. D. As competências do gerente de projetos de inovação: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 171–192, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Taina-Townsend/publication/335540392_AS_COMPETENCIAS_DO_GERENTE_DE_PROJETOS_DE_INOVACAO_UMA_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA/links/5d76939da6fdcc9961bc9328/AS-COMPETENCIAS-DO-GERENTE-DE-PROJETOS-DE-INOVACAO-UMA-REVISAO-SISTE.pdf>. Citado na página 13.
- ARNEIRO, G. J. dos S. D.; PETTA, A. D.; COUTINHO, M. L. G. Desafios da liderança de equipes remotas durante a pandemia da covid-19. **Management in Perspective**, v. 5, n. 2, 2024. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.14393/MIP-V5N2-2024-71993>>. Citado na página 14.
- BASS, B. M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Nova York: Free Press, 1985. Citado 3 vezes nas páginas 17, 26 e 27.
- BASTOS, A. **Como líderes de TI podem desenvolver competências de liderança?** 2023. Acesso em: 2025. Disponível em: <<https://www.alura.com.br/empresas/artigos/competencias-de-lideranca>>. Citado 2 vezes nas páginas 20 e 21.
- BRAGA, B. M. B.; SANTOS, V. M. Leaders in the pandemic: Contributions to the literature on leadership in organizations in extreme contexts. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 6, p. eRAMD230072, 2023. Citado na página 14.
- BusinessBalls. **Four I's of Transformational Leadership**. 2025. Acesso em: 2025. Disponível em: <<https://www.businessballs.com/leadership-styles/four-is-transformational-leadership>>. Citado na página 17.
- CAMBRIA CONSULTING. Competências de liderança. In: JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (Ed.). **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. [S.l.]: Publifolha, 2002. p. 9–20. Coletânea HSM Management. Citado na página 13.
- CAMILO, S. **Liderança situacional: estilos, pilares e como aplicar!** 2025. Acesso em: 2025. Disponível em: <<https://solides.com.br/blog/lideranca-situacional>>. Citado 2 vezes nas páginas 18 e 25.
- CARIÃO, E.; MACORIN, K. **O que é uma liderança servidora e como aplicá-la?** 2022. Disponível em: <<https://www.grupoalgar.com.br/lideranca-servidora>>. Citado 2 vezes nas páginas 16 e 25.
- Exame. **O que é liderança situacional? Entenda como usar a técnica de gestão**. 2021. Acesso em: 2025. Disponível em: <https://classic.exame.com/carreira/lideranca-situacional-autonomia/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento>. Citado na página 18.
- _____. **Qual a diferença entre hard skills e soft skills?** 2025. Acesso em: 2025. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/>>.

[qual-a-diferenca-entre-hard-skills-e-soft-skills/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento](https://www.semanticscholar.org/qual-a-diferenca-entre-hard-skills-e-soft-skills/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento). Citado na página 20.

FAN, C.-Y.; FAN, P.-S.; CHAN, T.-Y.; CHANG, S.-H. Using hybrid data mining and machine learning clustering analysis to predict the turnover rate for technology professionals. **Expert Systems with Applications**, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.005>>. Citado na página 10.

FIGUEIREDO, J. A. L. The challenges of digital leadership. **Revista de Administração Contemporânea**, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), v. 25, n. 4, p. e210043, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210043.en>>. Citado 3 vezes nas páginas 13, 14 e 20.

FM2S Educação. **Liderança servidora: o que é, como aplicar e exemplos práticos**. 2024. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/lideranca-servidora?utm_source=chatgpt.com>. Citado na página 16.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Citado na página 22.

GREENLEAF, R. K. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York: Paulist Press, 1977. Citado na página 26.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Citado na página 26.

MACEDO, R. R. de; VELOSO, E. F. R.; PINSKY, V.; TREVISAN, L. Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for it professionals. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.5902/1983465969082>>. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 11.

MINAYO, M. C. d. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Citado 2 vezes nas páginas 22 e 23.

OBJECTIVE Consultoria. **Diferenças entre metodologia tradicional e metodologia ágil**. 2021. Acesso em: 06 abr. 2025. Disponível em: <<https://www.objective.com.br/insights/diferencias-metodologia-tradicional-e-agil/>>. Citado na página 16.

SOUZA, R. **Terceira Revolução Industrial**. 2025. Acesso em 2025. Disponível em: <<https://brasilescola.uol.com.br/geografia/terceira-revolucao-industrial.htm>>. Citado na página 13.

SOUZA, S. de; CALVOS, M. As competências de liderança: Atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. p-ch.: Liderança empresarial; gerenciamento; líder empresarial. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, p. 68-94, 04 2006. Citado 3 vezes nas páginas 11, 13 e 14.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **Journal of Virtues Leadership**, v. 1, n. 1, 2010. Citado na página 16.

STATISTA. **Microsoft Teams Active Users**. 2024. Disponível em: <https://electroiq.com/stats/microsoft-teams-statistics/#Microsoft_Teams_Active_Users>. Citado na página 14.

SVINTSYTSKA, O. Soft skills in the formation of the competence of a modern it specialist. **Scientific Journal, HR-SS**, Ukraine, v. 1, n. 40, 2021. Citado na página 11.

VERNALHA, F. **Liderança e Gestão de Equipes de TI**. 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipes-ti-fabricio-vernalha/>>. Citado na página 15.

VERRE, C. **Liderança transformacional: o que é, objetivos e exemplos**. 2024. Disponível em: <<https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-lideranca-transformacional-o-que-e-objetivos-e-exemplos/>>. Citado na página 17.

World Economic Forum. **The Future of Jobs Report 2020**. Genebra, 2020. Acesso em: 09 abr. 2025. Disponível em: <<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>>. Citado na página 20.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Citado na página 22.

Apêndices

APÊNDICE A – Perguntas e respostas das entrevistas

Respostas dos líderes:

1 - Quando você entrou para a área de tecnologia, você tinha a intenção de em algum momento trabalhar com essa parte de gestão de equipes ou foi um processo mais natural? Relate um pouco sua experiência.

Entrevistada E1: Entrei na faculdade de Ciência da Computação meio por acaso, pois meu sonho inicial era cursar Medicina. Com o tempo, comecei a me adaptar ao curso e consegui meu primeiro estágio, atuando como assistente de suporte na equipe de jornalismo da UFU. Em seguida, continuei na mesma área no Colégio Nacional. Pouco tempo depois, surgiu uma oportunidade na área de desenvolvimento dentro do colégio, na qual atuei por um período, embora o desenvolvimento nunca tenha sido algo que despertasse meu real interesse.

Foi então que ouvi um colega recusando uma vaga voltada à gestão de processos. Decidi me candidatar, mesmo sem experiência prévia, contando apenas com minha disposição para aprender e com o apoio da equipe. Trabalhei por cerca de 10 meses nessa função, até que me inscrevi em uma vaga para analista de sistemas. Fui selecionada como analista júnior, integrando uma equipe com um estagiário e um profissional sênior. Após cerca de seis meses, ambos foram desligados, e eu assumi as responsabilidades deles.

Na época, eu estava estudando sobre gestão de projetos, um *MBA*, e surgiu a oportunidade de atuar como gerente em um novo projeto. Esse foi um passo importante que me levou, pouco tempo depois, a assumir a liderança da equipe — posição que ocupo até hoje.

Acredito que não exista uma fórmula exata para alcançar esse tipo de cargo. Para mim, foi um processo natural, construído com base na disposição de abraçar cada oportunidade que surgiu ao longo do caminho.

Entrevistado E5: Na faculdade, nós sempre lidamos mais com a parte técnica, então a gente nem imagina que existe esse lado de gestão de equipes e liderança. Acho, inclusive, que as faculdades deveriam abordar mais esses assuntos. Eu também fiz meu TCC na área de liderança, mas com uma abordagem diferente.

Comecei minha carreira mais ou menos como um empreendedor, então já acumulava os papéis de gestor e desenvolvedor ao mesmo tempo, porque criei uma plataforma VoIP. Dentro dela, precisávamos organizar todos os recursos. Embora fosse uma equipe

pequena, de duas ou três pessoas, já tínhamos que fazer uma gestão — e também uma autogestão.

Aqui na Algar, a gente precisa falar sobre nossas aspirações de carreira. Eu sempre preferi a área mais técnica, mas este ano, com as experiências que tive cobrindo a Entrevistada E1 no papel de gestora de projetos, acabei gostando dessa experiência mais administrativa. Mesmo assim, não gostaria de me distanciar da parte técnica, até porque a combinação das duas áreas é, para mim, a melhor forma de contribuir com a equipe. Mas é inevitável: com o passar do tempo, você acaba atuando mais na área administrativa e naturalmente se afastando um pouco da técnica.

2 - Quais habilidades técnicas e comportamentais você considera essenciais para um profissional de TI que deseja se tornar um bom líder?

Entrevistada E1: Autenticidade, originalidade e busca por conexão com as pessoas são o segredo. Na liderança, você depende de pessoas, e precisa saber lidar com isso, porque cada uma pensa de um jeito diferente. Existem pessoas que não gostam de depender dos outros, o que pode dificultar o trabalho em equipe, mas é preciso saber lidar com isso e não enxergar a dependência como algo negativo. Dependência, na verdade, é ter uma equipe que vai te sustentar e trabalhar junto com você.

Por isso, também é necessário ter empatia, ser muito resiliente e flexível. Não adianta olhar apenas para o seu ponto de vista, é preciso estar aberto a outras ideias e opiniões. Tudo isso ajuda a construir uma relação de confiança com a equipe.

É muito importante também ter inteligência emocional e uma boa comunicação. Além disso, é fundamental ter praticidade e objetividade: ir direto ao ponto, sempre focar no problema, e não em apontar culpados. Saber engajar a equipe também é um fator essencial, porque isso fortalece ainda mais a confiança no líder.

Entrevistado E5: Eu acho que a primeira coisa que o profissional deve desenvolver bem é a comunicação — saber se expressar de um jeito que as pessoas realmente consigam entender. Como desenvolvedor, eu lembro de mandar muitos *e-mails* técnicos, fazer apresentações técnicas, até que um dia percebi que, na maioria das vezes, não era isso que as pessoas queriam ouvir. Elas queriam saber qual era o problema e para quando a solução estaria pronta.

Também é fundamental saber interpretar o que as áreas de negócios querem. Você precisa ter a capacidade de entender o desejo delas e, às vezes, propor até uma solução melhor. O líder precisa conseguir traduzir as regras de negócio em termos técnicos para a equipe de desenvolvedores, além de ter a capacidade de apoiar os seus próprios líderes em determinados momentos. E, para mim, o mais importante: saber priorizar as coisas.

3 - Quais foram os maiores desafios que você enfrentou ao fazer a transição para um cargo de liderança? Quais habilidades (técnicas e comportamen-

tais) você acredita que possuía e quais precisou desenvolver para ser um líder nessa área (TI)?

Entrevistada E1: Esses desafios estão presentes o tempo todo. A todo momento surgem problemas diferentes que exigem o aprimoramento de certas habilidades para lidar com cada situação. A humildade é um fator fundamental, é preciso ter consciência de que sempre há algo novo a aprender.

Entrevistado E5: Quando começamos como desenvolvedores, acabamos apenas recebendo um roteiro do que devemos fazer. Já no caso da liderança, você precisa desenvolver mais autonomia na hora de tomar decisões. Você deixa de apenas receber ordens e passa a ter que se comunicar melhor e se virar. A criatividade é essencial, mas precisa estar extremamente alinhada com a simplicidade.

4 - Como você equilibra demandas técnicas com questões gerenciais no dia a dia? O que é mais demandado: suas habilidades técnicas ou as comportamentais para atuar como líder no seu cargo de gestão?

Entrevistada E1: A parte técnica é muito importante para que haja discussão e compreensão do problema. No entanto, algo que costumo fazer é separar bem até onde vou tecnicamente e onde começa minha atuação como gestora. Ou seja, a parte técnica eu delego à minha equipe, na qual confio 100%. Não fico validando cada detalhe; atuo até onde minhas habilidades gerenciais permitem e, a partir do momento em que a questão se torna muito técnica, passo para o líder técnico da equipe.

Em resumo, organizo a situação, repasso o problema técnico aos liderados e recebo a solução deles. Ter essa confiança para delegar é fundamental. É claro que um equilíbrio entre conhecimento técnico e gerencial é essencial, mas saber separar as funções e entender o seu papel é crucial. Eu sempre ofereci meu ponto de vista gerencial e acompanhava o trabalho técnico das pessoas de confiança.

Entrevistado E5: Tanto habilidades técnicas quanto comportamentais foram exigidas de mim na recente experiência em que substituí a Entrevistada E1. Precisei equilibrar essas duas áreas. Mas é fato que, nesse papel, minhas demandas técnicas diminuíram bastante, passei a atribuir mais tarefas do que resolvê-las diretamente.

Tive que lidar mais com atividades “burocráticas”, como apresentações para gestores e diretoria. No começo foi difícil, mas com o tempo você vai se acostumando. Ainda assim, nem sempre dá para resolver tudo sozinho; muitas vezes é necessário contar com o apoio de outras pessoas.

5 - Quais são os elementos que mais geram demanda da sua liderança no dia a dia (atual): conflito de gerações, questões ligadas à diversidade, formato de trabalho (remoto/híbrido/presencial), saúde mental etc?

Entrevistada E1: Em relação à equipe, acredito que ainda podemos melhorar um pouco em termos de diversidade, embora a situação não seja ruim. No entanto, não vejo isso como um problema nem como algo que demande muita energia de mim. Trabalhamos juntos há bastante tempo e temos sido muito produtivos.

O que considero essencial e não abro mão é do contato diário com a equipe, estou sempre me comunicando, seja em grupo ou em conversas individuais. Isso é o que mais consome minha energia, mas considero fundamental para uma boa gestão. Acho que sou uma das poucas líderes que adorou o *home office*. Para mim, não há muita diferença entre o trabalho remoto e o presencial, embora o presencial favoreça relações mais fortes. Nunca enfrentamos grandes dificuldades nesse aspecto.

Quanto à saúde mental, procuro me policiar para não entrar em contato com os membros da equipe fora do expediente, justamente para evitar sobrecarga. Também tento ser bastante próxima para entender melhor o que está acontecendo com cada um. O desafio é que cada pessoa tem um perfil diferente — alguns se abrem mais, outros menos, e cabe ao líder saber lidar com essas diferenças. É aquela questão de conhecer bem a equipe, como comentei anteriormente.

Entrevistado E5: A questão das gerações exige, sim, uma forma específica de comunicação e gestão. Hoje em dia, vejo muitos casos de jovens que estão entrando no mercado e não têm o mesmo nível de comprometimento que uma pessoa mais velha teria. Essas foram as situações que mais presenciei de perto.

Sobre lidar com presidentes, líderes e gerentes, geralmente pessoas mais velhas, no começo você fica nervoso antes de uma reunião, sabe? Mas, conforme a conversa avança, você percebe que são pessoas comuns, como você. A diferença é que têm mais experiência, são mais diretos ao ponto e fazem a engrenagem girar com mais facilidade.

Sou defensor do *home-office*. Acho que, para algumas áreas específicas, como vendas, o presencial ou o híbrido é mais adequado, já que é comum querer ter um contato mais próximo com os clientes. Mas para a gente, da área de TI, o *home-office* é muito mais produtivo. Inclusive, acredito que ele até ajuda na questão da saúde mental.

6 - Na sua opinião, quais são os erros mais comuns que profissionais de TI cometem ao assumir um cargo de liderança? Como fazer para evitá-los ou corrigi-los?

Entrevistada E1: Um dos principais erros é não conhecer bem a própria equipe, reforço mais uma vez o quanto isso é essencial. Outro ponto está relacionado à confiança, que anda lado a lado com o primeiro: é preciso confiar 100% na sua equipe para que exista uma troca efetiva de conhecimento, tanto entre líder e liderados quanto entre os próprios membros da equipe. Se essa confiança não existir, talvez seja necessário repensar a formação da equipe.

No campo comportamental, um erro comum é expor pessoas na frente dos outros, especialmente por causa de falhas. Sou totalmente contra esse tipo de atitude. Algo que admiro em alguns líderes é a firmeza em suas convicções, a capacidade de acreditar em algo e manter-se firme, buscando sempre o melhor resultado e fazendo o que é certo, sem a necessidade de expor ninguém.

Entrevistado E5: A liderança tem muito a ver com entender as pessoas. Acho que muitos profissionais são excelentes tecnicamente, mas acabam pecando na parte da comunicação com as pessoas. O problema sempre vai envolver pessoas, então é necessário desenvolver esse perfil humano para conseguir liderar de forma eficaz.

7 - Que conselhos você daria para um profissional que quer seguir nesse caminho de liderança na área de tecnologia?

Entrevistada E1: O primeiro conselho que dou é: não foque em cargos, mas em si mesmo, identifique no que você é bom, no que gosta de fazer e trabalhe para aprimorar essas qualidades, além de reconhecer suas fraquezas. Acredito que, com isso, as oportunidades acabam surgindo naturalmente. Isso não significa abrir mão do planejamento, mas sim não se prender a um cargo específico.

Por exemplo, se você deseja ocupar um cargo de liderança no futuro, comece ajudando seus colegas de equipe desde já. Outro conselho é buscar constantemente *feedbacks* e estar sempre atento a como pode melhorar. E, por fim, nunca perca a humildade, ela é essencial. Não tenha medo de dizer “não sei”, mas esteja sempre disposto a aprender.

Entrevistado E5: Mantenha-se atualizado, não apenas na área de gestão, mas também em assuntos técnicos. Não pode ficar parado — esteja sempre estudando e evoluindo.

8 - E por fim, como você enxerga o papel da boa comunicação e das habilidades interpessoais em um líder de TI?

Entrevistada E1: Acredito que é fundamental haver um equilíbrio entre habilidades interpessoais e técnicas, mas não necessariamente em proporções iguais, algo como 60% interpessoais e 40% técnicas. Comunicação e habilidades interpessoais não surgem do nada; é preciso ter interesse em desenvolvê-las, porque ninguém as adquire se não estiver realmente disposto a melhorar.

Ainda assim, destaco que o conhecimento técnico também é muito importante — não para dominar todos os detalhes, mas para estar por dentro do que está acontecendo no projeto. Não adianta ser um bom líder se não houver, no mínimo, interesse pelo produto que a empresa está desenvolvendo.

Perguntas para os liderados:

1 - Você, a médio ou longo prazo, pensa em migrar para um cargo mais

administrativo/gerencial? Acha que tem aptidão para assumir tal função? Por quê? Caso seja algo que nem passe pela sua cabeça, explique o porquê, se o seu objetivo de carreira é mais focado em ficar como funcionário técnico etc

Entrevistado E2: Não sei se na área de tecnologia, mas planejo empreender um dia. Nunca liderei um projeto na vida, então não sei exatamente se tenho as *skills* necessárias, mas acho que, com o tempo, consigo ganhar experiência e adquirir essas habilidades.

Entrevistado E4: Já tive experiência como supervisor na área de produção. Uma característica que eu gostava era poder fazer para ensinar as pessoas. Na área de TI, é algo mais técnico, então nem tenho muita vontade de migrar para a gestão, porque, querendo ou não, eu fugiria um pouco da parte técnica, que é o que mais me interessa na área de TI.

Entrevistado E3: Meu perfil é mais técnico mesmo, mas claro que, ao ganhar experiência, você vai seguindo para um rumo mais de liderança, mesmo que seja sendo um sênior que tem uma equipe de desenvolvedores para liderar. Acaba sendo inevitável trabalhar com isso, porém me sinto mais confortável atuando na parte técnica.

2 - Quais habilidades (*soft-skills*) você possui que você acha que o transformaria em um bom líder?

Entrevistado E2: Eu me considero uma pessoa muito ética, essa é minha principal característica. Gosto de sempre fazer as coisas certas, que possam beneficiar todos os envolvidos. Além disso, relaciono isso à empatia e à honestidade, que considero essenciais para a vida. Como líder, sempre me preocuparia com o contexto que a pessoa está vivendo e procuraria entender a situação para ver se poderia ajudar a melhorar.

Entrevistado E4: Para mim, um bom líder sabe lidar com as pessoas, e esse é um grande ponto forte meu. Sei lidar com vários tipos de personalidade e consigo entender o problema do outro.

Entrevistado E3: No meu caso, eu precisaria desenvolver essas habilidades. Claro que já posso proatividade, mas na hora de passar ideias para outras pessoas pode ser um obstáculo. Você precisa saber repassar a mensagem para o grupo, e creio que esse é um ponto que eu precisaria trabalhar mais.

3 - O que seria um bom líder para você? O que você espera que a liderança faça ou seja para conduzir de forma adequada a equipe? Seja conhecimento técnico, habilidades interpessoais etc...

Entrevistado E2: Um bom líder é alguém que está sempre em contato com a equipe, que trata todos de forma igualitária, sem distinções. Na minha opinião, a presença do líder é fundamental. Além disso, acho que o líder precisa ter um bom conhecimento

técnico para transmitir confiança a mim e a toda a equipe. Isso demonstra que ele sabe exatamente o que está acontecendo e não fica apenas dando ordens sem fundamento.

Entrevistado E4: No meu emprego, tive bons líderes. Todos eles tentaram tirar o melhor de mim e conseguiram. Além disso, um líder próximo é muito importante, porque, às vezes, não conseguimos resolver problemas sozinhos e a liderança acaba ajudando nisso.

Entrevistado E3: Acredito que uma pessoa agradável e empática já faz muita diferença na hora de conduzir a equipe. Caso ela não tenha essas características, já cria uma barreira na relação com os liderados. A Entrevistada E1 me inspira muito quando cobra, pois sua cobrança já direciona como você deve agir, buscando sempre a objetividade nas respostas. Conheço gestores de outras áreas que se dão muito bem mesmo em setores que não são o seu escopo de trabalho, então acredito que as habilidades técnicas não limitam tanto um bom líder.

4 - Quais características ou atitudes fazem com que um líder seja mais respeitado pela equipe?

Entrevistado E2: Além do que já citei, de o líder estar sempre presente, acho que saber conversar com equipe é fundamental.

Entrevistado E4: Considero duas coisas fundamentais para um líder ser respeitado pela equipe: a primeira é que ele respeite os integrantes da sua própria equipe; e a segunda é ser justo com todos. Às vezes, pode haver um funcionário atrasado com prazos e, se o líder não tomar uma atitude, ele não estará sendo justo com os demais.

Entrevistado E3: A troca de respeito é fundamental; isso já facilita o processo para que o líder seja respeitado.

5 - Já teve alguma experiência negativa com liderança? Se sim, o que poderia ter sido feito de diferente?

Entrevistado E2: Tive uma experiência em que minha líder estava muito ausente. Me senti meio largado, sem rumo, e, como estagiário, achei isso muito ruim para o meu desenvolvimento.

Entrevistado E4: Presenciei uma situação em que um líder perdeu o respeito da equipe, principalmente pela forma como agia com os liderados. Ele era desrespeitoso, chamava a atenção de uma pessoa na frente dos outros membros da equipe, o que gerava um clima muito desagradável.

Entrevistado E3: Quando fiz estágio, meu líder me tratava muito bem, mas a esposa dele, que também trabalhava lá, era tratada muito mal por ele. Isso afetava o clima do escritório e incomodava a todos. Essa situação reforça a importância do respeito, que já foi comentada anteriormente.

6 - Você acredita que um bom profissional técnico pode se tornar auto-

maticamente um bom líder? Por quê? Qual é o caminho, na sua opinião, para se tornar um líder adequado para uma equipe de TI?

Entrevistado E2: O conhecimento técnico é praticamente metade do que você precisa saber, mas a comunicação com a equipe e outras pessoas é fundamental. Na minha opinião, a comunicação é muito mais importante do que as habilidades técnicas. A experiência no dia a dia, aliada aos estudos, é o caminho correto para desenvolver as habilidades necessárias para se tornar um bom líder.

Entrevistado E4: É possível sim que uma pessoa técnica seja um bom líder, mas acredito que ela precisa aprender a lidar com pessoas, desenvolver empatia e outras habilidades relacionadas.

Entrevistado E3: Eu acho super necessário que o líder aprenda e desenvolva as *soft-skills* porque as tarefas técnicas geralmente você resolve sozinho. Liderar, no entanto, é outra conversa. Existem técnicas de gestão de projetos, pessoas e equipes que são fundamentais e que é necessário conhecer.

7 - Já teve um líder que serviu de inspiração para você? O que ele/ela fazia que te incentivava e/ou estimulava?

Entrevistado E2: Felipe Tito é uma figura pública que admiro. Vejo a trajetória dele, que foi bem difícil, mas ele foi persistente e conseguiu chegar onde está hoje. Essa superação, junto com o trabalho duro, me inspira bastante na figura dele.

Entrevistado E4: Delaney foi um líder que tive aqui na Algar, que sempre me incentivava e tentava tirar o melhor de mim. Eu achava isso muito bom da parte dele. Além disso, admirava como ele conseguia fazer as perguntas certas para encontrar soluções para qualquer situação.

Entrevistado E3: Uma experiência boa que tive foi com o Entrevistado E5, na nossa equipe. Ele assumiu o time quando a Entrevistada E1 saiu de licença maternidade e fez um excelente trabalho. Mesmo sendo um líder técnico, ele conseguiu lidar e se adaptar muito bem à gestão da equipe.