



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE ENGENHARIA ELÉTRICA E INFORMÁTICA  
UNIDADE ACADÊMICA DE SISTEMAS E COMPUTAÇÃO  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**

**RAFAELLA PRISCILLA EVANGELISTA CHAVES**

**UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE PROPRIEDADES DE LIDERANÇA  
E SEUS EFEITOS EM DESENVOLVEDORES DE SOFTWARE**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2021**

**RAFAELLA PRISCILLA EVANGELISTA CHAVES**

**UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE PROPRIEDADES DE LIDERANÇA  
E SEUS EFEITOS EM DESENVOLVEDORES DE SOFTWARE**

**Trabalho de Conclusão Curso  
apresentado ao Curso Bacharelado em  
Ciência da Computação do Centro de  
Engenharia Elétrica e Informática da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciência da Computação.**

**Orientador: Professor Dr. Tiago Lima Massoni.**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2021**



C512e Chaves, Rafaella Priscilla Evangelista.  
Um estudo qualitativo sobre propriedades de liderança e seus efeitos em desenvolvedores de software / Rafaella Priscilla Evangelista Chaves. - 2021.

10 f.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Lima Massoni.

Trabalho de Conclusão de Curso - Artigo (Curso de Bacharelado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Engenharia Elétrica e Informática.

1. Desenvolvimento de software. 2. Liderança de equipe. 3. Desenvolvedores de software. 4. Equipes de desenvolvimento de software - relacionamento. 5. Pesquisa qualitativa - desenvolvedores de software. I. Massoni, Tiago Lima. II. Título.

CDU:004.9(045)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**RAFAELLA PRISCILLA EVANGELISTA CHAVES**

**UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE PROPRIEDADES DE LIDERANÇA  
E SEUS EFEITOS EM DESENVOLVEDORES DE SOFTWARE**

**Trabalho de Conclusão Curso  
apresentado ao Curso Bacharelado em  
Ciência da Computação do Centro de  
Engenharia Elétrica e Informática da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciência da Computação.**

**BANCA EXAMINADORA:**

**Professor Dr. Tiago Lima Massoni  
Orientador e Professor da Disciplina TCC  
UASC/CEEI/UFCG**

**Professor Dr. Matheus Gaudencio do Rêgo  
Examinador – UASC/CEEI/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 24 de maio de 2021.**

**CAMPINA GRANDE – PB**

## **RESUMO**

Desenvolvedores de software podem vir a deixar seus empregos atuais devido a vários fatores como oportunidades melhores que surgem ou impactos causados por relacionamentos com colegas no ambiente de trabalho. Este trabalho tem como objetivo analisar esses relacionamentos, principalmente no que diz respeito à influência das lideranças nas equipes de desenvolvimento de software. Para isso, foram entrevistados sete desenvolvedores, ocupando cargos de liderança, ou não, a fim de identificar quais fatores podem motivar um desenvolvedor a permanecer ou deixar uma equipe de software, ou mesmo a empresa em que trabalha.

Palavras-Chave: Liderança; Pesquisa qualitativa; Desenvolvimento de software.

## **ABSTRACT**

Software developers can come to leave their jobs due to some reasons, like better opportunities or impacts caused by relationships with coworker and colleagues. This paper aims to analyze these relationships, specially as for leadership influences in software development teams. For this, seven developers, leaders or not, were interviewed in order to identify which factors can motivate a developer to remain or leave his current team or even his current job.

Keywords:Leadership; Qualitative research; Software development.

## 1. INTRODUÇÃO

Desenvolvedores de software, em geral, buscam empresas que atinjam suas expectativas de acordo com suas habilidades e conhecimentos técnicos. Caso isso não ocorra, aumentam as chances de que não permaneçam no trabalho. A intenção de deixar um emprego pode ocorrer por várias razões como insatisfação salarial, trabalho exaustivo[1] ou mesmo a insatisfação com a sua liderança.

De acordo com o Full Range Leadership Model (FRLM), a liderança pode ser classificada em dois tipos: Transformacional (TRF) e transacional (TST)[2]. Líderes que possuíam mais características do tipo TRF apresentam objetivos de longo prazo, focando nas necessidades essenciais do grupo, motivando-os a melhorar suas performances, oferecendo constante suporte e ganhando sua confiança[3]. O foco dessa liderança encontra-se no desenvolvedor, ou seja, a pessoa que realiza a tarefa.

Já o foco da liderança TST está na tarefa a ser realizada. Líderes pertencentes a esse modelo tendem a oferecer recompensas ao seu time, trocando recursos por resultados, motivando seus desenvolvedores a buscar seus próprios interesses.

Uma pesquisa conduzida pela LinkedIn com 10 mil profissionais brasileiros da área de TI mostrou aspectos de insatisfação para 41% dos participantes, com a liderança de equipe, gerência e diretoria, sendo estes os responsáveis pelo atraso na progressão de carreira. [4]

Para identificar os aspectos positivos e negativos de uma liderança, uma pesquisa qualitativa foi realizada a fim de analisar quais características de liderança podem motivar integrantes da equipe a permanecerem ou desejarem sair do grupo de desenvolvimento ou mesmo da empresa. Para isto, foi utilizada a seguinte metodologia: busca de participantes para a pesquisa, realização de uma entrevista previamente estruturada conduzida a dois grupos: o de desenvolvedores que atuavam como líderes e os que eram liderados. A maioria das perguntas era semelhante para ambos os grupos, onde os resultados poderiam ser analisados sob duas óticas diferentes: a de quem comandava uma equipe, falando de suas próprias características como líder e como eram percebidas em sua equipe, e a de quem era liderado, falando sobre as influências da liderança recebida em seu grupo e no seu próprio desempenho dentro do projeto.

Os resultados mostram que a liderança investigada neste trabalho possui características próximas do tipo de TRF de liderança, apresentando que os líderes mostraram se preocupar com o bem-estar dos desenvolvedores de sua equipe e com o foco direcionado para o grupo de desenvolvimento.

## 2. METODOLOGIA

Para o presente trabalho foram analisadas entrevistas conduzidas a um grupo de desenvolvedores de software. Através de uma metodologia observacional qualitativa, tais entrevistas foram realizadas com sete candidatos, utilizando um roteiro semi-estruturado de perguntas e algumas perguntas extras quando necessário.

### 2.1 Questões de pesquisa

A estrutura da pesquisa foi baseada na seguintes questões:

*RQ1. Quais são as propriedades percebidas pelos desenvolvedores em seus líderes?* Com essa questão busca-se identificar as características identificadas pelos desenvolvedores sobre seus líderes, tanto relacionadas com boas quanto más propriedades de liderança.

*RQ2. Quais os efeitos dessas propriedades na atividade do desenvolvedor?* Essa questão busca analisar, a partir dos temas abordados pelos entrevistados, como as propriedades identificadas podem influenciar - negativa ou positivamente - o desempenho dos integrantes de uma equipe de desenvolvimento de software.

### 2.2 Coleta de dados

Para investigar as experiências dos desenvolvedores, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, por se tratar do método que melhor se adequa a uma pesquisa qualitativa.

#### 2.2.1 Participantes

Os participantes (Tabela 1) trabalham como desenvolvedores de software em empresas privadas dentro e fora do Brasil. A pesquisa feita investigou tanto o emprego presente, quanto empregos e estágios anteriores. Eles foram convidados via email a participarem de uma entrevista através de chamada de vídeo e áudio. A participação dos desenvolvedores foi totalmente voluntária e seus dados foram armazenados de maneira completamente confidencial. Um roteiro de perguntas foi criado com o objetivo de investigar a respeito da experiência na área, tempo de trabalho na atual empresa e cargo, características do time de desenvolvimento e da liderança desenvolvida dentro da equipe. Os candidatos foram selecionados levando em consideração que se encontravam em um emprego ou estágio remunerado. Houve dificuldade em encontrar mulheres, principalmente em posições de liderança. Pessoas LGBTQIA+ não foram encontradas.

Tabela 1. Participantes da pesquisa.

	Mulheres	Homens
Líderes	0	2
Não líderes	2	3
Total	2	5

Para a busca dos candidatos, foi usada uma lista de contatos obtida de pesquisas e entrevistas para pesquisas anteriores obtida com outros pesquisadores, bem como indicação por parte dos entrevistados.

#### 2.2.2 Procedimento

As entrevistas foram conduzidas de maneira exclusiva com cada participante, sem a obrigatoriedade do uso de vídeo, com um tempo aproximado de uma hora por entrevista, e um total

aproximado de seis horas de gravação. A princípio as entrevistas eram realizadas com ajuda de uma segunda pessoa, para auxiliar tomando anotações.

Dois tipos de questionário foram utilizados, um direcionado para quem era líder de uma equipe, e o outro voltado para quem trabalhava sob uma liderança. As duas primeiras entrevistas foram utilizadas como piloto para avaliar a qualidade das perguntas do questionário, sendo uma entrevista realizada com um líder e a outra com um não-líder. As entrevistas foram realizadas através da ferramenta Google Meet, gravadas, e posteriormente transcritas utilizando a ferramenta MAXQDA[5].

### 2.2.3 Entrevistas

O roteiro final de entrevistas foi composto de 18 perguntas direcionadas para líderes e 15 perguntas para não-líderes. A primeira parte do roteiro, semelhante para ambos os casos, visava investigar a respeito da formação e experiência do entrevistado dentro da área e sobre seu trabalho atual, tempo de trabalho dentro da empresa e do projeto recorrente, função e dinâmica dentro da equipe.

Em relação aos líderes, as perguntas iniciais eram voltadas a identificar qual tipo de liderança era exercida na equipe, bem como o papel de cada integrante dentro do grupo, ferramentas utilizadas para facilitar a comunicação e o desenvolvimento do projeto e atribuição de tarefas, critérios e requisitos passados aos desenvolvedores.

As perguntas seguintes visavam analisar como o líder exercia e enxergava a sua liderança, quais aspectos ele caracterizava como uma boa ou má liderança e com quais desses aspectos ele se identificava em ambos os casos (bons e ruins), o que ele considerava melhorar em sua liderança e quais os impactos, positivos ou negativos, uma liderança pode causar em uma equipe de desenvolvimento de software. Para finalizar, quais mudanças ocorreram desde o início da pandemia de COVID-19, tanto em relação ao trabalho remoto, como em relação ao exercício de sua liderança.

As perguntas voltadas para os não líderes eram semelhantes às perguntas dos líderes, porém visando buscar analisar sob a ótica de quem estava sendo liderado, identificando os papéis desenvolvidos pelo seu atual líder e sua função em auxiliar o trabalho para os demais do time de desenvolvimento, o que os motivava a permanecer no atual trabalho ou equipe e como a liderança os motivava e ajudava (ou atrapalhava) no que diz respeito ao seu desempenho nas tarefas executadas dentro do projeto.

Para os liderados, ainda foi perguntado sobre o possível interesse em exercer o papel de líder no futuro e quais as suas motivações para atuar, ou não, em tal cargo. Foram analisados fatores de lideranças de trabalhos anteriores (quando houveram) para ambos os casos, buscando comparar suas experiências passadas com as atuais.

Após as entrevistas, suas transcrições, análises das mesmas e de notas tomadas, aspectos relevantes para a caracterização das lideranças foram retirados e observados de maneira geral para todos os entrevistados.

## 3. RESULTADOS

Nessa seção, são reportados e discutidos os resultados de acordo com as questões de pesquisa predefinidas.

### 3.1 RQ1: Quais são as propriedades percebidas pelos desenvolvedores em seus líderes?

As propriedades identificadas a partir da análise temática das entrevistas foram as seguintes:

**Empatia.** Relaciona-se com grau de empatia do líder para com seus subordinados na equipe. *Todos* os entrevistados mencionaram a empatia como um ponto presente em suas lideranças, fossem eles líderes ou liderados. O foco do líder empático se encontra na equipe, e não apenas em cumprir prazos e entregas. Os líderes se posicionavam em favor do time de desenvolvimento de software, reconhecendo as limitações e competências de cada um durante as atribuições de tarefas, como também auxiliando a "*remover as pedras do caminho*", de acordo com um dos entrevistados.

**Flexibilidade.** Inclui como se dá o controle (flexível ou não) de horários de trabalho. A flexibilidade surge quando o líder confia em sua equipe. A maioria dos entrevistados relatou a existência da flexibilidade em seu horário de trabalho como um fator presente tanto no trabalho remoto pré-pandemia de COVID-19 (para os que sempre trabalharam remotamente) como nas atividades após o início da pandemia: "*confusão entre os horários de trabalho e tempo livre por estar em casa*", de acordo com um dos participantes da entrevista.

**Comunicação.** Institui o grau de acessibilidade do líder por membros da equipe. Dos entrevistados, todos os líderes *atuais* se mostraram abertos à comunicação e acessíveis para tirar eventuais dúvidas e auxiliar a equipe no processo de desenvolvimento: "*passa confiança, sabe escutar, não se põe como inalcançável*", um deles relata. No entanto, muitos deles comparam a experiência do líder atual com líderes anteriores, observando melhoria significativa.

**Diversidade de gênero.** Estabelece-se nas diferenças relacionadas com o gênero do(a) líder. A maioria dos entrevistados, líderes ou liderados, notam diferenças no estilo de liderança dependendo do gênero do(a) líder da equipe. Por exemplo, um dos entrevistados, diz que "*sua atual empresa buscava constantemente ter tanto metade dos seus times de desenvolvimento quanto metade dos seus cargos de lideranças ocupados por mulheres, pois afirmavam ter mais lucros*".

**Experiência do líder.** Relaciona-se com a maturidade do líder como percebida pelos membros da equipe. Os líderes entrevistados e os líderes dos entrevistados atingem posições de liderança por alcançarem cargos mais altos em algumas das situações analisadas ou por apresentarem mais experiência que os demais do grupo em determinada área. Houve casos com mais de uma liderança, como por exemplo Líder técnico e líder administrativo; Líder front-end e líder back-end; ou Líder da equipe de desenvolvimento e mentor de carreira. Alguns líderes também possuíam um algum outro tipo de liderança e/ou possuíam mentoria de carreira.

**Distância geográfica.** Distância no caso do líder em relação entre os membros da equipe. Dos entrevistados, três possuíam localização distinta do restante da equipe ou empresa, e os demais habitavam na mesma cidade que os colegas ou a empresa. Quase todos reportaram alguma diferença percebida em líderes presenciais e remotos, apesar de que, na conjuntura da época das entrevistas (pandemia de COVID-19) todos estavam trabalhando remotamente: "*Nos deixou ainda mais à vontade para montar os horários*", relatou um deles.



**Mentoria.** Todos os entrevistados, líderes ou liderados, possuíam mentores que os auxiliavam na ascensão de cargos dentro da empresa. Para alguns dos participantes, em grande parte o líder da equipe de desenvolvimento também exercia o papel de mentor de carreira. Para outros participantes, a mentoria era exercida por uma liderança fora do time de desenvolvimento.

**Feedback.** Os desenvolvedores em geral consideram que o feedback é um fator importante para aplicarem correções, evoluírem e se sentirem motivados com sua melhora, sob a orientação de seus líderes. Quando ele não está presente, várias consequências negativas podem ser observadas, como na fala de um dos entrevistados: “*ele não repassa bem os feedbacks pro cara, você não sabe direito o que tem que melhorar*”.

## 3.2 RQ2: Quais os efeitos dessas propriedades na atividade do desenvolvedor?

Para propriedades identificadas nas entrevistas, definimos os potenciais resultados de cada uma delas, através da análise de fragmentos das entrevistas.

### 3.2.1. Empatia

Dependendo do resultado de empatia percebido pelos membros da equipe, vários efeitos foram identificados/mencionados pelos entrevistados. Alguns relatam que maior empatia gera *maior empenho* dos membros na realização das atividades, pois há maior preocupação em “*dar em troca algo pelo que o líder faz [pela equipe]*”. Maior empatia, por consequência, pode trazer melhores resultados para a equipe ao final de um ciclo de desenvolvimento (sprints, milestones).

Em um nível mais pessoal, como fator de motivação, foi relatado, em alguns casos, um nível maior de *confiança* em tentar “*coisas novas*” ou “*inovações no trabalho, que podem gerar frutos*”, conforme relatos dos mesmos.

### 3.2.2. Flexibilidade

Os participantes parecem ter uma noção generalizada de que em equipes de software a flexibilidade é fundamental, pois gera “*maior liberdade*” para que os desenvolvedores possam trabalhar “*nos momentos em que ele se sente mais produtivo*”.

Com o isolamento social e a mudança de alguns hábitos e rotinas no contexto da pandemia de COVID-19, a flexibilização no trabalho tinha como objetivo deixar o desenvolvedor mais à vontade, tendo como efeito “*reduzir sua carga de estresse*” e evitar possíveis problemas como depressão, que tiveram aumento considerável desde o início da pandemia de COVID-19[4].

Por outro lado, alguns entrevistados relataram efeitos negativos da flexibilidade, onde, de acordo com alguns, “*o líder dava mais autonomia à equipe*” e favorecia a “*desorganização nos horários de trabalho e no cumprimento de prazos*”, se não fosse usada com responsabilidade. Também houve relatos de atrasos em entregas e desorganização dentro da equipe pelo fato de algum outro integrante se sentir acomodado com a flexibilização também das cobranças.

### 3.2.3. Comunicação

De forma esperada, a fácil comunicação entre líder e subordinados em uma equipe de software traz efeitos positivos em geral, de acordo com os entrevistados - tanto líderes como não-líderes. Um dos entrevistados, por exemplo, menciona a rapidez em tirar dúvidas, que evitaria “*retrabalho e aumentaria a qualidade do produto de software*”.

Há menções aos efeitos negativos em termos do ambiente de trabalho, já que equipes com falta de comunicação geram “*ambientes ruins para o entrosamento entre os desenvolvedores, aumentando os problemas potenciais*”.

### 3.2.4. Diversidade de gênero

A maioria dos entrevistados, líderes ou liderados, relataram sentir maior confiança sob uma *liderança feminina*, considerando e comparando suas experiências atuais e anteriores. Mulheres se sentem, em geral, “*mais confortáveis em conversar sobre suas inseguranças*” com uma liderança feminina. A figura da mulher líder, em alguns casos, foi comparada a uma *figura materna*, passando a ideia de conforto e maior facilidade na comunicação quando a equipe se encontrava sob liderança feminina. Um dos desenvolvedores, por exemplo, destacou que sua atual empresa buscava constantemente ter tanto metade dos seus times de desenvolvimento quanto metade dos seus cargos de lideranças ocupados por mulheres, pois afirmavam ter mais lucros.

Ainda segundo alguns participantes, uma melhor caracterização de gênero de liderança seria a de que a liderança masculina “*estaria mais focada no processo e no resultado*”, enquanto que a liderança feminina se encontra “*mais focada como também mais próxima da equipe*”. Essa proximidade é favorecida pela maior informalidade na comunicação das líderes mulheres; tal hipótese pode ser objeto de pesquisas futuras em equipes de software.

### 3.2.5. Experiência do líder

De acordo com os entrevistados, líderes mais experientes, em geral, tendem a “*ser de fácil acessibilidade, abertos à comunicação, incentivam o aprendizado*”, trazendo efeitos positivos similares aos da propriedade *Comunicação*.

### 3.2.6. Distância geográfica

Para essa propriedade, alguns desenvolvedores relataram haver problemas de comunicação entre os integrantes da equipe. Este fator está diretamente ligado à barreira linguística, principalmente no caso de desenvolvedores menos experientes. A fluência em inglês, para quem trabalhava com estrangeiros ou obstáculos mesmo culturais, cria efeitos negativos de comunicação, tanto para com estrangeiros, como para com pessoas morando em diferentes estados e regiões do Brasil: “*por conta da distância e de culturas ou expressões diferentes, às vezes a mensagem que me foi passada não ficou tão clara*”.

Nenhum dos desenvolvedores entrevistados, líderes ou não, relatou efeitos positivos da distância geográfica, além dos fatores já tradicionalmente associados com o trabalho remoto.

### 3.2.7. Mentoria

Em relação a mentoria, um dos entrevistados relatou estar insatisfeito com sua mentoria, também exercida pelo seu líder de equipe, que aparentava estar desinteressado ou acomodado com a flexibilidade de sua própria liderança.

Como consequência, não havia perspectiva de evoluir no cargo e/ou receber aumento de salário. O mesmo entrevistado destacou como sendo esse um dos motivos que o levaria a sair da empresa. Ele considerou que caso apenas mudasse de equipe, existisse a chance do novo líder não apresentar as mesmas falhas do atual, porém, sua progressão de carreira ainda poderia permanecer prejudicada pelo fato da empresa ser tão grande.

### 3.2.8. Feedbacks

Para os participantes com feedbacks satisfatórios, orientação certa favorece a melhora gradativa, colaborando também na progressão do cargo dentro da empresa.

Um participante reclamou que seu líder “*não apresenta feedbacks de maneira clara, como também não auxilia na melhora e na orientação dos demais integrantes da equipe*”, prejudicando assim a progressão de carreira dos desenvolvedores liderados por ele. Esse também foi um fator destacado como suficiente para deixar a equipe ou a empresa.

Para essa situação, deve-se considerar o feedback satisfatório, aquele em que o líder está preocupado com o aprendizado dos demais, buscando corrigir erros, incentivando o aprendizado de todos da equipe. Um outro participante destacou o termo “*lavar roupa suja*”, para ilustrar situações onde integrantes foram desrespeitosos, como sendo um tipo de feedback negativo.

### 3.2.9. Diferenciais diversos

Alguns dos efeitos relacionados a propriedades de líderes em equipes de software não se associam diretamente a uma propriedade específica. Dois participantes destacaram pontos que se tornaram diferenciais das suas equipes, ou empresas, para compensarem algumas faltas que sentiam devido ao início da pandemia de COVID-19 como socialização no trabalho e encontro com os colegas, mesmo em ambientes fora da empresa.

Esses diferenciais dizem respeito a reuniões do tipo *Happy Hour* após o expediente do trabalho, onde colegas se reúnem periodicamente para conversar sobre assuntos que não dizem respeito ao trabalho, ou a “*hora do cafézinho*”, um momento que ocorreria no trabalho presencial, onde os colegas fariam uma pausa para tomar café antes de voltarem ao trabalho, mas nesse caso, com os participantes tomando café durante a reunião de videoconferência com a câmera ligada e aproveitando a pausa para socializar. Os participantes que mencionaram essas ações a classificaram como muito importante no contexto atual de pandemia de COVID-19.

## 4. DISCUSSÃO

Esse trabalho tem como objetivo apresentar resultados de um estudo qualitativo com o objetivo de investigar quais os impactos causados pelas lideranças, sejam eles positivos ou negativos, dentro das equipes de desenvolvimento de software.

Respondendo às questões de pesquisa: *Quais são as propriedades percebidas pelos desenvolvedores em seus líderes?* Como aspectos positivos, destacam-se empatia como presente nas lideranças aqui analisadas, onde o líder se encontra mais próximo

da equipe, focado na equipe e não no resultado final. Esses líderes mostraram se posicionar em favor da equipe, respeitando limitações e sabendo aproveitar o melhor de cada um, em vez de atender apenas às exigências do cliente. Outro ponto a se destacar, a comunicação. Líderes que não impõem barreiras para que o diálogo ocorra, que se disponham a eliminar obstáculos e auxiliar os demais desenvolvedores a progredirem nos seus planos de carreira, ganham mais facilmente a confiança de sua equipe.

Como pontos negativos, os participantes consideraram exatamente o oposto do que foi mencionado acima. Líderes que não apresentam proximidade com a equipe e interesse em seu desenvolvimento, focando apenas no objetivo final, não conseguem motivar a equipe[6] de modo a ter resultados satisfatórios no projeto em questão.

Para a segunda pergunta: *Quais os efeitos dessas propriedades na atividade do desenvolvedor?* Para os pontos positivos apresentados acima, o processo de desenvolvimento do projeto aconteceu gerando maior satisfação e motivação da equipe, como também resultados desejados para o cliente. Alguns pontos negativos foram considerados, para os participantes, como um possível motivo para se pensar em mudar de cargo ou emprego.

Para conduzir tal estudo, a dificuldade encontrada foi a de achar mulheres para responder à pesquisa, principalmente em cargos de liderança, ou pessoas LGBTQIA+. Outro problema, como participantes que aceitaram, porém não apareceram para a entrevista marcada, também ocorreu.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo parte das inquietações relacionadas à liderança no desenvolvimento de software e relações diárias com os liderados que resultam em comportamentos que refletem o impacto da liderança em algum grau significativo.

Características positivas de uma liderança estão relacionadas com o tipo TRF de liderança, onde o foco do líder está nos indivíduos que realizam as tarefas. Estes líderes têm como objetivo motivar a equipe a desenvolver o trabalho com maior qualidade, reduzindo níveis de estresse e possivelmente evitando mais bugs e retrabalho. Os liderados se sentem mais empenhados em realizar suas atividades, obtendo ganhos mais duradouros, como progressão de cargos na empresa, consequentemente se sentindo motivados a permanecer no mesmo local de trabalho e sob a mesma liderança.

Pontos considerados como negativos, pelos entrevistados para uma liderança, se aproximam do tipo TST de liderança, onde o foco está na tarefa a ser realizada. O líder dessa categoria está focado na entrega do projeto, não se preocupando com o processo que envolve não só a realização da tarefa, mas também com o bem-estar dos liderados, e consequentemente a qualidade do trabalho a ser realizada, e o nível de produtividade dos desenvolvedores.

Como sugestão para futuros trabalhos na mesma linha de pesquisa, é replicar o estudo visando acrescentar mais aspectos qualitativos, como adotar maior número de participantes visando buscar os cenários mais diversos possíveis, como por exemplo investigar as diferenças nas estruturas de lideranças em setores públicos e privados; analisar aspectos de lideranças nacionais e estrangeiras, buscando identificar se aspectos culturais de um determinado local influenciam nas lideranças; buscar maior diversidade de participantes (gênero, etnia, faixa etária/ lideranças mais jovens ou mais maduras).

A principal contribuição deste estudo é analisar os aspectos de liderança que influenciam o processo de desenvolvimento de software e seus efeitos como fatores motivadores para os desenvolvedores da equipe, e como estes efeitos os influenciam na produtividade e na qualidade do trabalho prestado, como também na motivação em permanecer em seus atuais locais de trabalho sob esta mesma liderança.

## 6. REFERÊNCIAS

- [1] Relating Voluntary Turnover with Job Characteristics, Satisfaction and Work Exhaustion-An Initial Study with Brazilian Developers. Publicado em 2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE). Massoni, Tiago and Ginani, Nilton and Silva, Wallison and Barros, Zeus and Moura, Georgia. IEEE.
- [2] The role of leadership style on turnover intention. Publicado em International Review of Management and Marketing. Maaitah, Ayman Mahmoud. Econjournals.
- [3] Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. Publicado no Journal of Management. Engelen, Andreas and Gupta, Vishal and Strenger, Lis and Brettel, Malte. Sage Publications;
- [4] <https://www.fiocruzbrasil.org.br/depressao-ansiedade-e-estresse-aumentam-durante-a-pandemia/>
- [5] <https://www.maxqda.com/>
- [6] <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/download/5948/5846>