



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ruben Filipe Santos Fonseca

LIDERANÇA
EM TEMPOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

VOLUME 1

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientada
pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira e
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2021

Liderança em tempos de inteligência artificial

Liderança em tempos de inteligência artificial



Ruben Filipe Santos Fonseca

Liderança em tempos de inteligência artificial

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre em Gestão

Entidade de Acolhimento: *Wipro Technologies*

Supervisor Profissional: *Maria Hategan*

Supervisor Académico: *Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira*

Coimbra, 2021

Liderança em tempos de inteligência artificial

Epígrafe

“The rise of powerful AI will be either the best, or the worst thing, ever to happen to humanity. We do not yet know which.”¹

Stephen Hawking, 2016

¹ Tradução livre do autor: “O surgimento da poderosa Inteligência Artificial será a melhor ou a pior coisa que já aconteceu à humanidade. Nós ainda não sabemos qual” (Stephen Hawking)

Agradecimentos

A elaboração deste relatório e conseqüentemente conclusão desta etapa apenas foi possível com o apoio de todos os que me rodeiam e aos quais gostaria de deixar um agradecimento.

Aos meus pais, por todo o apoio e esforço para que nada me faltasse e me darem a possibilidade de disfrutar de uma fantástica experiência académica. Não esquecendo toda a restante família que também sempre esteve presente de forma a dar-me o melhor.

Aos amigos e restante família que sempre estiveram presentes.

À Professora Doutora Teresa Carla Oliveira, pela orientação, por todo o interesse pela minha experiência e incentivo para fazer mais e melhor tanto a nível académico como pessoal.

A toda a equipa da *WIPRO*, que me permitiu viver uma excelente experiência de vida, fazer amizades e crescer profissionalmente. Deixo ainda um agradecimento, à gestora Maria Hategan por toda a orientação e permitir que esta experiência se realizasse bem como a toda a minha equipa que tornou o meu trabalho diário mais fácil e agradável.

Obrigado, sem todos vós nada teria sido igual!

Liderança em tempos de inteligência artificial

Resumo

O relatório “Liderança em tempos de inteligência artificial” reflete a experiência do estágio curricular realizado na empresa *Wipro Technologies (WT)* e representa a última etapa do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

As atividades de estágio dizem respeito à responsabilidade de gerir uma equipa de 14 trabalhadores que desempenhavam tarefas no ramo tecnológico na *WT* em Timisoara, Roménia. O que constituiu uma oportunidade de contactar com o mercado de trabalho numa empresa multinacional e assim vivenciar assuntos de liderança no contexto de trabalho.

O processo de implementação deste estágio traduz uma oportunidade fora daquilo que é normal acontecer na formação académica de nível superior, o que representa uma atitude proactiva dos estudantes finalistas para este tipo de experiências para além de uma abertura das instituições universitárias para novos modelos de formação e desenvolvimento.

O enquadramento da empresa é detalhado para compreensão e reflexão crítica das características das tarefas desempenhadas durante a experiência de aprendizagem na Roménia. As tarefas realizadas foram maioritariamente relacionadas no âmbito da gestão de recursos humanos.

Um enquadramento conceptual dos principais modelos dos vários tipos de liderança, nomeadamente a liderança ética, transformacional e transaccional é apresentado e analisado. Tudo isto possibilita uma reflexão crítica sobre a forma como os trabalhadores da *WT* se relacionam com a empresa, como as tarefas desempenhadas impactam no bem-estar destes e o impacto da inteligência artificial no mercado de trabalho e para a sociedade em geral. Por último, é feita uma reflexão sobre como a pandemia por COVID19 veio revolucionar a forma de trabalhar, nomeadamente através do teletrabalho. Tanto a pandemia como o avançar tecnológico vieram criar novos desafios para os líderes como para os trabalhadores, mas também para as empresas e sociedade.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Inteligência artificial; Tecnologias.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Abstract

The report “Leadership in times of artificial intelligence” reflects the experience of the curricular internship realized at the company *Wipro* Technologies (WT) and represents the last step of my master’s in management at the Faculty of Economics University of Coimbra.

The internship tasks relate to the responsibility of manage a team of 14 members who performed tasks in the technological field at WT in Timisoara, Romania. In this way, I had the chance to have a first contact with the job market in a multinational company and approach closely the leadership subject in the work context.

The implementation process of this internship represents an opportunity different from the normal at higher level education training (master’s degree). This internship represents a proactive attitude of the finalist students for these types of experiences. It also represents an openness of the universities for new models of education and development.

The company framework is detailed for a better understanding and a critical thinking of the tasks characteristics performed during the learning experience in Romania. The tasks performed were mostly related to human resources management.

A conceptual framework of the main models of the various types of leadership, namely ethical leadership, transformational and transactional is described and analyzed. All of this allows a critical reflection about the way of WT workers relate to the company, how the tasks performed impact your well-being and the impact of the artificial intelligence at job market and for the society in general. At last, is made a reflection about how the COVID19 pandemic has revolutionized the way of work, namely through home office. The pandemic and technological developments created new challenges for leaders and followers, but also to the companies and society.

Key words: Leadership; Motivation; Artificial Intelligence; Technologies.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Lista de Siglas

IA – Inteligência Artificial

LE – Liderança Ética

LMCR – *Leader-Member Caring Relationships*

LMX – Leader-Member Exchange

WT – *Wipro Technologies*

Liderança em tempos de inteligência artificial

Índice de figuras

Figura 1: Comparação entre liderança transacional e transformacional. Adaptado de Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature (2013) 10

Liderança em tempos de inteligência artificial

Liderança em tempos de inteligência artificial

Índice

<i>Introdução</i>	1
<i>Estágio Curricular - Uma Experiência na Roménia - WIPRO Technologies</i>	2
Como surgiu a oportunidade?	2
A Instituição de Acolhimento	4
Objetivos e Principais Funções	5
Sumário:	7
<i>Capítulo II – Liderança e Motivação em tarefas de desenvolvimento de Inteligência Artificial</i>	8
Liderança	8
Liderança transacional	9
Liderança transformacional	9
Comparação Entre Liderança Transacional e Transformacional	10
Liderança Ética	11
Comprometimento com a Organização	13
Significância do emprego para o colaborador	14
Relações no emprego	16
Inteligência Artificial e as tecnológicas no mercado de trabalho	16
O que é a inteligência artificial e como afeta o mercado de trabalho	16
Ansiedade Tecnológica	18
<i>Análise Crítica</i>	21
<i>Conclusão</i>	26
<i>Referências</i>	28

Liderança em tempos de inteligência artificial

Introdução

O relatório elaborado surge do estágio curricular realizado, em Timisoara, Roménia, na empresa *WIPRO Technologies*, durante o período de Setembro de 2018 a Janeiro de 2019. Durante o estágio, fui responsável por gerir uma equipa, desempenhando assim tarefas relacionadas com a gestão de recursos humanos. Esta função, tal como definida e contratualizada pela entidade de acolhimento, exigia que fosse capaz de motivar a equipa e direcioná-la para os objetivos definidos pela empresa. Com as leituras e reflexões que fui fazendo para enquadramento e análise crítica da minha experiência de estágio curricular, foi clara a importância da distinção entre as perceções da organização e a dos trabalhadores quer no que diz respeito à força das práticas de gestão (i.e., consistência, consenso e distintividade) quer às atribuições ao uso das mesmas (i.e., motivações/razões relativamente à sua implementação) para que seja possível o elevado desempenho sem ser ao custo do positivo bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, e se quisermos cuidar do bem-estar das pessoas, é fundamental (re)pensar o(s) modelo(s) de e para uma boa gestão dos recursos humanos, em que a relação de emprego respeite a dignidade dos trabalhadores enquanto pessoas com necessidades próprias. Será esta gestão holística que irá garantir que os objetivos sejam alcançados e ao mesmo tempo que os trabalhadores se sintam bem e evitem a procura de outras oportunidades de emprego, pois acreditam que experienciam qualidade de vida no emprego atual num paradigma de respeito mútuo.

Contudo, o rápido desenvolvimento tecnológico, aliado às alterações climáticas e mais recentemente devido à pandemia por COVID19, traz alguma incerteza ao mercado de trabalho. Apesar do desenvolvimento tecnológico ser bastante útil para facilitar a realização de algumas tarefas, poderão também em alguns casos, aquando da mera substituição sem apoio a requalificações do empregado, contribuir para o desemprego com consequências negativas quer para a pessoa como para todo o contexto que a envolve, desde a “família” à sociedade. Assim, e no sentido de fazer uma reflexão numa perspetiva macro, optei por desenvolver o meu relatório de estágio sobre o impacto da Inteligência artificial através da liderança no mercado de trabalho.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Estágio Curricular - Uma Experiência na Roménia - *WIPRO Technologies*

Como surgiu a oportunidade?

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) tem por prática e norma oferecer aos estudantes do Mestrado em Gestão a possibilidade de concluir esta etapa académica de três formas: pela vertente de investigação através da elaboração de uma dissertação, pela criação de um projeto ou através de um estágio curricular.

Desde cedo senti que o percurso mais indicado para mim seria o que incluía a experiência de um estágio profissional, mesmo antes de um mestrado via estágio curricular. Ingressar no mercado de trabalho antes de iniciar um mestrado era para mim parte da efetiva procura ativa de emprego. Pelo que, esta experiência de estágio curricular se tenha desenrolado fruto de oportunidades que surgiram na minha trajetória de desenvolvimento pessoal para além do que estava formalmente planeado pela FEUC, como por norma acontece no ingresso ao mestrado.

Tudo começou com o desejo de realizar um estágio de verão, com o intuito de me preparar melhor para o percurso profissional e ao mesmo tempo identificar qual a área com que mais me identificaria. Optei por pedir auxílio ao escritório da *AIESEC* da FEUC, de modo a recolher rapidamente o maior número de oportunidades possíveis. Em Abril de 2018, fui contactado para realizar um estágio na Roménia na função de analista de conteúdo. Apesar de não ser na minha área de estudos em economia, encarei como uma oportunidade de ter uma experiência profissional, desenvolver *soft skills* que cada vez são mais valorizadas, nomeadamente o trabalho de equipa e a adaptabilidade. Para além disso, permitia-me juntar algum *pocket money* que seria bastante útil aquando do programa de estudos ERASMUS+ em Istambul, na Turquia durante o primeiro semestre.

Após realizar a entrevista com a *WIPRO Technologies* manifestaram interesse para que me deslocasse de imediato para Bucareste o que para mim seria impossível, pois não estava disposto a abandonar o semestre a meio sem possibilidade de terminar as unidades curriculares. Rejeitei a oportunidade, mas realçando que se continuassem a necessitar dos meus serviços no final do semestre, estaria bastante recetivo.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Em Maio, fui informado que tinham aumentado o período de recrutamento e que seria possível deslocar-me apenas no final do semestre, mas para Timisoara em vez de Bucareste. Terminei os exames a 12 de Junho confiante que não seria necessário recorrer à época de recurso e a 17 de Junho viajei para Timisoara para iniciar a experiência. O plano era para que esta experiência tivesse a duração de 3 meses e no final da mesma deslocar-me diretamente para Istambul para realizar as restantes unidades curriculares do Mestrado em Gestão.

Durante esses três meses, tive como principal tarefa analisar conteúdo em contexto virtual seguindo critérios que nos tinham sido indicados durante algumas formações e pelo respetivo *Team Leader* como informação a transformar num algoritmo. Deste modo, a tarefa consistia em agrupar a informação de forma uniforme em relação a toda a equipa. Embora fosse uma tarefa simples, ao longo do tempo tornou-se bastante repetitiva e com falta de propósito de aprendizagem e sentido para a qualidade de vida no trabalho que ambicionava. Estes aspetos, fizeram-me questionar se teria sido uma boa decisão aceitar este desafio, mas o facto de ter a possibilidade de realizar mais uma experiência internacional aliado a ser apenas um trabalho temporário e ainda juntar algum dinheiro extra pareceu-me suficiente para considerar a experiência positiva.

Já perto do final do estágio de verão, o *Team Leader*, da equipa em que estava inserido, foi obrigado a deixar a empresa por motivos pessoais e desta forma surgiu uma vaga numa área de gestão, que já considerava mais interessante, tendo em conta o meu percurso académico bem como os meus objetivos.

Após refletir sobre os prós e contras desta oportunidade e ter contactado a FEUC no sentido de garantir que esta posição poderia ser aceite como estágio curricular para terminar esta etapa, decidi candidatar-me à posição de *Team Leader*. Mesmo sem qualquer experiência de papel de líder de equipa, mas pelo facto de já conhecer o projeto e estar a desenvolver conhecimento na área por via académica, foram garantias para perceber que a oferta da oportunidade de papel e responsabilidade de líder fazia sentido. Em contrapartida, abdiquei do programa ERASMUS+ na Turquia para dar início a este novo desafio.

Esta oportunidade permitiu-me realizar um estágio curricular remunerado, contrariamente ao que acontece várias vezes nos estágios propostos pelas Universidades.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Após todo este percurso, a 3 de Setembro iniciei o estágio curricular, na *WIPRO Technologies*, como Líder de equipas que se prolongou até ao dia 11 de Janeiro.

A Instituição de Acolhimento

A *WIPRO Technologies* (WT) é uma empresa multinacional de tecnologias da informação e consultoria, sediada em Bangalore, Índia. Foi fundada em 1945, atualmente possui escritórios em todos os continentes e conta com mais de 180 mil colaboradores. A empresa opera mundialmente guiada por quatro valores: ser apaixonado pelo sucesso do cliente, ser global e responsável, tratar cada pessoa com respeito e agir com integridade em todas as ações.

O escritório onde desenvolvi as minhas atividades localiza-se em Timisoara, na Roménia. Neste escritório, a empresa opera sobretudo através de prestação de serviços, na área tecnológica, para outras empresas de grande dimensão (*outsourcing*). O projeto em que estive inserido durante o estágio era desenvolvido em escritórios de diferentes países. Contudo, a minha equipa apenas trabalhava em conjunto com o escritório de Bucareste. Inclusivamente tive a oportunidade de trabalhar durante uma semana em Bucareste, o que me permitiu conhecer a restante equipa e integrar-me melhor.

O projeto era constituído por cinco equipas que se dividiam por idioma (Português, Francês, Espanhol, Italiano e Alemão). No total, havia cerca de 200 colaboradores inseridos no projeto, divididos por várias funções (analistas de conteúdo, *team leaders*, analistas de dados, formadores e gestores de projeto), sendo os analistas de conteúdo cerca de 80% de toda a equipa. A fluência no idioma da equipa que estavam inseridos era uma das competências chave para que o elemento fosse recrutado, pois não sendo a língua materna, havia escassez de recursos que cumprissem o requisito. Após a integração na equipa, todos os colaboradores recebiam formação antes de iniciar as tarefas.

Os colaboradores poderiam optar pelo regime *full-time* (8 horas) ou *part-time* (4 horas) e os contratos por norma tinham a duração de 6 meses. As equipas alternavam semanalmente os seus horários (07h-16h e 16h-01h), apenas para efeitos de rentabilização do espaço disponível. Sendo que vários colaboradores se encontravam também a estudar,

Liderança em tempos de inteligência artificial

a empresa mostrava bastante flexibilidade horária, de modo que estes conseguissem conciliar quer fosse em regime de *part-time* ou *full-time*.

A equipa de língua portuguesa dividia-se pelo escritório de Timisoara e Bucareste. Eu era o único responsável por toda a equipa de Timisoara. Em Bucareste existiam 2 *Team Leaders* devido à maior dimensão da equipa.

A minha equipa era constituída por 14 colaboradores, em que todos se inseriam numa faixa etária bastante jovem (18-25 anos). De forma geral, todos eles consideravam a função como um trabalho temporário ou um *part-time* possível de conciliar com a faculdade, apesar de se inserirem em forros académicos completamente distintos.

Desta forma, o facto de o contrato ser temporário tem uma importância menor, pois a maior parte dos trabalhadores também vê a posição como um trabalho de curta duração que lhes permite obter um rendimento extra. Ainda assim, gera desconforto em alguns trabalhadores, visto que veem a sua estabilidade económica dependente de terceiros, neste caso da entidade empregadora.

Objetivos e Principais Funções

Este estágio enquadrou-se fundamentalmente nos temas de liderança e motivação, numa perspetiva de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos.

Durante o estágio, tinha a responsabilidade de coordenar uma equipa em que a principal tarefa consistia na análise de conteúdo que podia ser na forma de texto, imagem ou vídeo, tarefa esta que tinha desempenhado anteriormente, no estágio de verão.

A empresa definiu como principais objetivos:

- Desenvolver capacidades de liderança e de tomada de decisão.
- Compreender como motivar uma equipa de forma a atingir os objetivos propostos pela empresa.
- Analisar os resultados da equipa e implementar estratégias para os melhorar.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Estes objetivos foram definidos tendo em consideração as tarefas que tinha para desempenhar no meu dia a dia na empresa.

Analisava diariamente os resultados gerais e individuais da equipa enviados pelo departamento de qualidade, que consistiam em resultados percentuais e identificação dos casos que geravam maiores inconsistências. Esta análise permitia-me avaliar os níveis de homogeneidade tanto a nível da equipa como a nível individual bem como identificar o motivo dessas divergências. Tendo em conta esses resultados, definia estratégias para os melhorar. Para além disso debatia esses mesmos resultados e estratégias com o restantes *team leaders* e calibrávamos as estratégias a implementar, para que todas as equipas seguissem as mesmas diretivas. O objetivo consistia em alinhar todas as equipas para que os resultados fossem o mais uniformes e homogêneos possível. Posteriormente essa informação seria processada e utilizada para o desenvolvimento de uma inteligência artificial capaz de analisar o conteúdo de forma autónoma. Tinha a responsabilidade de supervisionar e motivar a equipa para que esta fosse capaz de aplicar as alterações que iam surgindo com o intuito de melhorar o desempenho do projeto.

Para melhor integrar a equipa no projeto e fortalecer a ligação entre o líder e os trabalhadores optava por ouvir e perceber a opinião de cada um dos membros relativa aos temas da empresa e do projeto. Desta forma, sempre que havia possibilidade tomava decisões ou transmitia aos meus superiores qual a posição da equipa.

Contudo, isso nem sempre era possível e apenas tinha que garantir que a decisão que me era transmitida fosse aceite da melhor forma pelos elementos da equipa, como por exemplo uma alteração às tarefas desempenhadas.

Por se tratar de tarefas um pouco repetitivas e assim sendo realizadas quase sem pensar, era importante garantir que a equipa estava recetiva à mudança e continuasse motivada e focada para desempenhar as suas funções. De modo que essas mudanças fossem melhor assimiladas, eram feitos alguns manuais de apoio, com as alterações e alguns exemplos, bem como questionários diários em que era possível perceber quais os pontos mais inconsistentes e que por isso necessitavam de especial atenção.

Pontualmente reunia com a equipa ou com alguns elementos em particular de modo a combater problemas que fossem surgindo e que pudessem afetar o bem-estar da equipa

Liderança em tempos de inteligência artificial

ou de um determinado elemento da mesma, quer fossem estes de natureza pessoal ou relacionados com as tarefas em si.

Aquando da necessidade de reforçar a equipa, era também responsável por entrevistar possíveis candidatos de modo a garantir todas as competências necessárias e que se enquadrariam no espírito da restante equipa.

Todos os dias enviava um relatório para os meus supervisores com a *performance* da equipa bem como reportava algumas falhas que fossem surgindo com o sistema utilizado pelo projeto. Caso os índices de *performance* ficassem aquém do definido tinha também a responsabilidade de justificar os motivos que levaram a que o objetivo diário não fosse cumprido.

Os dois turnos de que estava responsável por definir a calendarização do horário, geralmente fazia-o alternando-os semanalmente. Para além disso, existia alguns casos de trabalhadores em *part-time* pelo que tinham horários mais específicos e eu tinha de registar e ajustar corretamente esses horários pois influenciavam o processamento salarial. Por fim, confirmava que todos os elementos cumpriam bem o horário previamente agendado e aprovava a marcação de férias tendo em conta o limite permitido pelo projeto.

Sumário:

Tendo em conta as minhas responsabilidades como líder de equipa, em que o desempenho organizacional é uma prioridade, fica clara a importância de uma reflexão cuidada e conceptualmente fundamentada sobre temas de estilos de liderança e o seu impacto ao nível organizacional e dos trabalhadores.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Capítulo II – Liderança e Motivação em tarefas de desenvolvimento de Inteligência Artificial

De forma a enquadrar a experiência realizada irei abordar vários temas com os quais me debati durante o estágio.

Numa primeira fase irei abordar os vários tipos de liderança, nomeadamente a liderança transformacional e transacional bem como a liderança ética.

De seguida, será analisado como o comprometimento dos trabalhadores afeta o clima de bem-estar na organização e como este é moldado pelo tipo de liderança adotado.

Por fim, vou identificar os impactos das tecnologias no mercado de trabalho e nas tarefas de liderança.

Liderança

Bass (1990) acreditava que poderiam existir tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentarem definir, pois segundo Burns (1978), a liderança era um dos fenómenos mais observados e menos compreendidos na Terra. Ainda assim, Bryman (1992) conclui que grande parte das definições incluem os seguintes conceitos: objetivo, influência e grupo.

Em 1996, Cole definiu a liderança como um processo dinâmico no qual um elemento (líder) influencia os restantes para contribuírem nas tarefas de um grupo.

Smith (2014) identifica cinco aspetos que considera como fulcrais para definir o conceito de liderança:

- A liderança é um processo dinâmico;
- A liderança envolve influência, inteligência e perseverança;
- A liderança ocorre num contexto de grupo;
- A liderança intervém na exploração pessoal e desenvolvimento.
- A liderança envolve atingir objetivos no tempo, orçamento e qualidade definida.

Com base nas características acima referidas, é possível considerar a liderança como um processo dinâmico onde o líder através da sua influência, inteligência e perseverança atua junto da sua equipa de modo a auxiliá-los a atingir o seu potencial e em simultâneo atingir as metas definidas pela organização.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Liderança transacional

Antonakis e House (2002) defendem que a liderança transacional consiste em recompensar ou sancionar os subordinados conforme o seu desempenho para que estes cumpram as suas tarefas da melhor forma.

Este tipo de liderança foca-se essencialmente em atingir objetivos, isto é, o líder preocupa-se se as tarefas são realizadas eficientemente, mas desvaloriza se os seus subordinados se interessam e estão motivados com essas mesmas tarefas.

Liderança transformacional

A teoria da liderança transformacional foi desenvolvida por James Burns e posteriormente expandida por Bernard Bass.

Segundo Burns (1978), a liderança transformacional consiste num processo em que o líder e os seus seguidores se entreejudam de modo a obter um melhor desempenho e maior motivação. Esta entreejuda deve-se ao esforço do líder para tornar coletivos os objetivos da empresa, deste modo todo o grupo se sente motivado. Em oposição da liderança transacional que apenas se foca nas trocas materiais e instrumentais entre líder e seguidores.

O líder transformacional compreende as metas dos trabalhadores e tenta auxiliá-los a atingirem os objetivos, sendo a integridade e a confiança características chave desta teoria.

Em 1985, Bass deu continuidade ao trabalho iniciado anteriormente por Burns definindo quatro características fundamentais para a liderança transformacional:

- Consideração individualizada: remete para a forma como o líder adequa o seu comportamento e as suas ações de acordo com as necessidades de cada um dos seus seguidores, como por exemplo adequar os desafios aos objetivos dos trabalhadores.

- Estimulação intelectual: o líder estimula os seus subordinados a pensarem de forma independente do seu líder. Desta forma, incentiva a criatividade e autonomia da sua equipa e em simultâneo permite-lhe ser um líder mais completo, pois se não dê-se

Liderança em tempos de inteligência artificial

liberdade aos trabalhadores para o questionarem, não teria a oportunidade de se debater com certos temas.

- **Motivação inspiracional:** reflete a forma como inspira e motiva a sua equipa a cumprirem as tarefas com sucesso.

- **Influência idealizada:** o líder deverá ser um exemplo para os seus seguidores. Isto é, as suas atitudes e ações devem ir ao encontro do ideal dos seus subordinados. Algumas das principais características comuns aos grandes líderes são integridade, ética, confiança e carisma.

Mais tarde, Northouse (2007) define a liderança transformacional como um processo em que um elemento se une com os restantes e aumenta os seus níveis motivacionais. Este acréscimo acontece tanto no líder como no seguidor.

Desta forma, este tipo de liderança provoca mudança nos indivíduos e nos sistemas em que estes estão inseridos, devido à constante adaptação que é exigida por todos. Assim sendo, é possível criar valor para a empresa, mas principalmente para o líder e os seus seguidores.

Contudo, Bass (1985) defende que um bom líder deverá adotar características tanto da liderança transformacional como transaccional, pois apesar de serem bastante diferentes complementam-se.

Comparação Entre Liderança Transaccional e Transformacional

Burns debateu-se sobre os dois tipos de liderança apresentados anteriormente e apresenta as principais distinções entre elas.

Figura 1: Comparação entre liderança transaccional e transformacional. Adaptado de Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature (2013).

Transaccional	Transformacional
<ul style="list-style-type: none">• É reativa	<ul style="list-style-type: none">• É proativa
<ul style="list-style-type: none">• Adapta-se à cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Foca-se em alterar a cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Os colaboradores são punidos ou recompensados consoante atinjam os objetivos definidos	<ul style="list-style-type: none">• São considerados valores morais como objetivos, como por exemplo a realização pessoal.

Liderança em tempos de inteligência artificial

- Os subordinados são encorajados a seguir os seus próprios interesses
- O líder motiva a equipa a colocar os interesses do grupo em primeiro lugar

Enquanto na liderança transacional, as ações são tomadas de forma reativa de acordo com a cultura organizacional punindo ou recompensando os subordinados. Na liderança transformacional, age-se de forma proativa de modo a melhorar a cultura organizacional e a que tanto o líder como os seus seguidores se sintam mais motivados para atingirem os seus objetivos pessoais bem como os da organização.

Liderança Ética

Treviño, Brown e Harrison (2005) definem liderança ética (LE) como a demonstração de conduta normativa apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais bem como a promoção desta conduta para os seus seguidores. O líder permite e incentiva a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, recorrendo a uma comunicação em que tanto o líder como os subordinados têm a oportunidade de dar a sua opinião e debater determinados temas relacionados com a gestão.

Os líderes éticos são considerados, por Brown e Treviño (2006), como pessoas honestas, de confiança. Tomam as suas decisões de forma justa e transparente, tendo em consideração os interesses dos seus subordinados e da sociedade. Em 2016, Yang, Ding e Lo atribuíram a integridade, honestidade, justiça e altruísmo como as principais características dos líderes éticos.

A conduta normativa apropriada indicada anteriormente, é um ponto bastante subjetivo e poderá ser completamente diferente de cultura para cultura. Isto é, o que é considerada uma conduta apropriada do líder num determinado país poderá ser completamente desapropriada noutra país. É importante os gestores estarem cientes de que a qualquer momento poderão ter de adaptar os seus métodos de liderança aos seus subordinados, pois as empresas são cada vez mais globais, o que poderá originar que dentro da sua equipa existam colaboradores de culturas distintas. O aumento da globalização torna a missão do líder ético ainda mais complicada, pois terá de encontrar um ponto intermédio que permita o bem-estar de todos os trabalhadores.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Os autores defendem que a eficácia e efetividade deste tipo de liderança está fortemente associada à honestidade e integridade do líder, relacionando-se assim positivamente com a LE.

Defendem ainda que a LE está positivamente relacionada com o grau de satisfação dos subordinados para com o líder, para o aumento da sua disponibilidade para realizar um esforço extra e para a vontade de reportar os seus problemas à equipa de gestão. Em contrapartida, Tepper (2000) indica que o abuso de supervisão está negativamente relacionado com este tipo de liderança.

Dwight Eisenhower, Presidente dos Estados Unidos da América e general do exército durante a Segunda Guerra Mundial definiu liderança de uma forma que se adequa bastante à liderança ética. Para Eisenhower, “Liderança é a arte de conseguir que outra pessoa faça algo que você quer porque ela deseja fazê-lo”. Esta citação demonstra bem o comprometimento e cooperação que existe quando este tipo de liderança é bem-sucedido, pois quando isso acontece todos se empenham para atingir o mesmo objetivo independentemente da função que desempenham.

Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) consideram que a liderança é um dos principais fatores para o elevado comprometimento dos trabalhadores. Esta relação já tinha sido anteriormente identificada por Blau, em 1964, através da “Teoria das trocas sociais” que defendia que quando um indivíduo acredita que alguém está a ter uma atitude positiva para consigo, este sente-se na obrigação de retribuir também com atitudes e ações positivas.

A teoria do *Leader-Member Exchange* (LMX) enquadra-se com todas as anteriores e assemelha-se à LE.

Segundo Ilies, Nahrgang e Morgeson (2007), o princípio básico da LMX é que os líderes desenvolvem diferentes tipos de relação com os seus subordinados e a qualidade desse relacionamento irá afetar as atitudes e comportamentos tanto do líder como dos restantes membros.

A teoria do LMX divide as relações em dois grandes grupos: relações de alta qualidade e baixa qualidade.

Este tipo de liderança enfatiza a genuína preocupação com as necessidades da outra parte gerando assim um comportamento recíproco, principalmente no grupo em que as relações são de alta qualidade.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Este comportamento é definido como *Leader- Member Caring relationships* (LMCR) e gera uma relação de comprometimento entre indivíduos, que neste caso será com o líder e a sua empresa. Quando o colaborador sente que a outra parte se preocupa com o seu bem-estar é mais provável que se desenvolvam relações de cariz social.

Vários autores, nomeadamente Beerli, Dayan, Vigoda-Gadot e Werner (2013) defendem que a LE está diretamente relacionada com os resultados dos colaboradores, à semelhança do que acontece com o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Segundo Shamir, House e Arthur (1993), a LE pode aumentar os níveis de significância no trabalho para os seus seguidores. O líder tem como responsabilidade demonstrar aos seus colaboradores como é que as tarefas desempenhadas são relevantes para a sociedade e para a empresa.

Contudo, Kerr e Jermier (1978) defendem que a significância no trabalho poderá diminuir o impacto da LE no comprometimento dos colaboradores, pois a significância no trabalho é suficientemente relevante para manter o empenho e comprometimento.

Comprometimento com a Organização

O comprometimento com a empresa foi conceitualizado em 1990 por Kahn. Esse estudo partiu da premissa que as pessoas têm diferentes níveis físicos, cognitivos e emocionais que aplicam durante a sua *performance* no emprego.

Salanova e Schaufeli (2008) definem comprometimento como um estado de espírito positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção por parte do colaborador.

Lawler (1996) considera o comprometimento como a chave para aumentar a motivação do colaborador e define-o como uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva no mercado.

Assim sendo, é possível aumentar o crescimento pessoal dos indivíduos e satisfação no local de trabalho enquanto a empresa aumenta a sua produtividade, pois o aumento do comprometimento leva ao aumento da performance por parte dos seus colaboradores.

O envolvimento da pessoa com as suas tarefas e respetiva organização é um fator que impacta na vida da maior parte da sociedade. Desta forma, podemos afirmar que o comprometimento está relacionado com a significância que o emprego tem para a pessoa.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Significância do emprego para o colaborador

Para Kahn (2009), um indivíduo considera-se significativo quando se sente útil e valorizado. No contexto laboral, é importante a pessoa sentir que faz a diferença para a empresa e que não é dado como garantido.

May, Gilson & Harter (2004) & Spreitzer (1995) definem significância no trabalho como o propósito ou objetivo do seu trabalho tendo em consideração os seus objetivos pessoais.

Rosso, Dekas & Wrzesniewski (2010) acrescentam ainda que para além dos objetivos pessoais, desenvolver laços com outros colaboradores ou ter um impacto na sociedade também afetam positivamente a significância no trabalho.

Segundo o filósofo Victor Frankl (1946), procurar um propósito para a vida é uma característica inata do ser humano. Deste modo, é possível afirmar que todos pretendem encontrar algum significado no trabalho que realizam, pois este tem forte impacto na sua vida.

Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell (2012) defendem que quando os colaboradores percebem que as suas tarefas são importantes e fazem a diferença para outros, tem tendência a dedicarem-se e entusiasmarem-se mais com o seu trabalho.

Estudos realizados por Pratt e Ashforth, em 2003, demonstram que este aspeto é cada vez mais importante na sociedade, com muitos trabalhadores a considerarem mais importante que salários, prémios, promoções, entre outros. Os autores anteriormente referenciados defendem que a significância do seu trabalho está fortemente relacionada com a sua motivação, *performance*, comprometimento e satisfação, sendo assim considerada como uma necessidade para os trabalhadores.

Abraham Maslow (1954) desenvolveu a hierarquia de necessidades, que mais tarde foi construída em forma de pirâmide. Apesar de ter ficado conhecida como Pirâmide de Maslow, esta não foi desenvolvida por Maslow. A primeira pirâmide de necessidades terá sido desenvolvida nos anos 60 e foi aprimorada ao longo dos anos por ser uma forma mais visual e simples de apresentar os conceitos. Esta hierarquia, divide-se em cinco tipos de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. A principal

Liderança em tempos de inteligência artificial

premissa desta teoria é que seria necessário preencher os níveis inferiores, ou seja, as necessidades mais básicas para que posteriormente fossem atingidas as necessidades secundárias. Para Maslow, só é possível satisfazer um certo nível de necessidades se o anterior também tiver sido satisfeito. Isto é, apenas é possível um sujeito satisfazer as suas necessidades sociais se vir correspondidas também as necessidades de segurança e fisiológicas. No entanto, não significa que a pessoa tenha o nível inferior satisfeito a 100%, até porque atingir esse valor é praticamente impossível. Segundo Maslow, em média um cidadão satisfaz 85% das suas necessidades fisiológicas, 70% das de segurança, 50% relacionadas com amor e relações sociais, 40% de estima e apenas 10% de autorrealização.

Com esta análise, é possível observar a dependência dos níveis anteriores, pois quanto mais perto estiver a pessoa do topo menor vai ser a sua percentagem de satisfação. Isto acontece tanto pelo facto de as necessidades mais acima serem mais difíceis de satisfazer bem como por algumas necessidades apenas se revelarem quando outras necessidades de níveis anteriores são atingidas.

A significância no trabalho enquadra-se no topo desta hierarquia, na autorrealização.

Bailey & Madden, em 2016, concluíram que colaboradores que desempenham tarefas criativas e interessantes tem tendência a sentirem-se mais valorizados que os restantes. No entanto, não é suficiente para considerarem que o seu emprego é significativo. Em contrapartida, funções mais rotineiras levam a que os colaboradores se sintam desvalorizados e desmotivados. No entanto, temos também que estar sensíveis que em determinadas fases do processo laboral e mesmo da vida de uma pessoa as rotinas têm um efeito de segurança e conforto. Como cada vez mais as tarefas rotineiras têm vindo a desaparecer pelo que esta situação é paradoxal. Assim, em determinados momentos são pouco desejadas pelos trabalhadores e aceites como facilmente substituídas por máquinas ou instrumentos tecnológicos. Contudo, com a evolução tecnológica, nomeadamente o desenvolvimento da inteligência artificial é possível substituir mais do que apenas as tarefas indesejadas pelos colaboradores. Assim sendo, este avanço tecnológico tanto poderá beneficiar o ser humano como prejudicar.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Relações no emprego

As relações dentro da empresa são uma importante parte do bom funcionamento da mesma. São estas relações que explicam o porquê de os trabalhadores continuarem ou abandonarem o emprego atual. Darley & Latané (1970) incidiam as suas pesquisas essencialmente em como é que os trabalhadores se relacionavam entre si e como é que estas relações afetavam os processos organizacionais. Cada vez mais, soluções tecnológicas vão sendo inseridas no mercado trabalho e estas influenciam as relações entre os trabalhadores. Por exemplo, na área da medicina, os dados dos pacientes estão todos numa base de dados. Esta mudança torna mais fácil e rápido o acesso as informações. No entanto, também reduz as relações interpessoais, o que leva a um maior isolamento e muitas das vezes a uma redução do bem-estar no trabalho.

Estas relações interpessoais também são bastante afetadas pelo teletrabalho que tem tido uma maior projeção devido à pandemia por COVID19.

Inteligência Artificial e as tecnológicas no mercado de trabalho

Cada vez mais as novas tecnológicas impactam a sociedade e o bem-estar dos indivíduos quer de forma positiva como negativa. Desta forma, faz todo o sentido analisar como é que estas impactam o mercado trabalho e mais concretamente as tarefas de liderança.

O que é a inteligência artificial e como afeta o mercado de trabalho

A inteligência artificial (IA) está inserida na área das ciências da computação e tem como principal objetivo desenvolver máquinas capazes de realizar tarefas que necessitariam de inteligência humana. Segundo McCarthy (1955), a IA é a tecnologia que permite construir máquinas inteligentes. Cada vez mais, as novas tecnologias têm um forte impacto no mercado de trabalho, quer a substituir mão de obra quer a auxiliar os trabalhadores.

A questão de como a Inteligência artificial poderá eliminar certos empregos está diretamente relacionada com a capacidade que a tecnologia tem para reduzir custos para uma empresa, pois esta é uma das principais vantagens para a empresa.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Recuando um pouco, verificamos que ao longo da história sempre existiu uma tendência para automatizar o trabalho manual. Desta forma, tornavam a empresa mais eficiente e em simultâneo tornavam as tarefas menos pesadas e desgastantes para o trabalhador.

Segundo Pramode Verna (2018), todas as anteriores revoluções tecnológicas tiveram como objetivo substituir humanos por máquinas. Esta evolução era útil para tarefas bastante repetitivas, pois estas podiam estar em constante funcionamento. A substituição do trabalho humano por máquinas levava ao desemprego, mas ao mesmo tempo eliminava trabalhos indesejados e libertava os trabalhadores para outras tarefas que exigiam maior reflexão.

Deste modo, foi possível conjugar humanos e máquinas para tornar as atividades mais rápidas e eficientes, pois estas estão dependentes da parametrização humana. Esta definição é bastante semelhante ao conceito de sociomaterialidade que foi mais tarde definido por Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara (2014) como a interação entre humanos e não humanos.

Contudo, este avanço tecnológico tem tendência a concentrar cada vez mais a riqueza e o poder. Na maior parte dos casos, esta redução de tempo e custos resulta em melhores salários para os altos cargos e maiores proveitos para as empresas.

Uma das principais funções da IA é a previsão, como por exemplo prever o retorno de um empréstimo financeiro ou realizar um diagnóstico médico, com base em informação recolhida que por sua vez irá ser correlacionada pelo computador.

Sempre foi possível fazer previsões, contudo nem sempre foi benéfico recorrer a essas previsões, pois os custos eram demasiados altos. Com o desenvolvimento da IA, é possível prever a baixos custos e assim acrescentar valor para a entidade, visto que na maioria dos casos os custos são inferiores ao valor que irá gerar, ou se estas previsões fossem realizadas apenas com trabalho humano. Desta forma, a IA em conjunto com o trabalhador permite otimizar a tarefa e assim torná-la mais rentável.

Nos casos em que um computador consegue tomar toda a decisão, através de um algoritmo, como por exemplo a descrição de imagens, é expectável que estes possam

Liderança em tempos de inteligência artificial

substituir os humanos nestas tarefas e conseqüentemente levar a um aumento da taxa de desemprego em determinados setores.

No entanto, prevê-se que a principal função dos gestores num futuro próximo será decidir o que deve ser previsto e se essa tarefa deve ser implementada de acordo com a previsão proposta pela IA.

Com o avanço tecnológico será vantajoso para a empresa fazer as previsões através de sistemas de IA e recorrer ao gestor apenas para decidir se a medida deve ou não ser implementada. Deste modo, a IA gera valor para a empresa, pois irá poupar tempo e recursos humanos. Assim sendo, os colaboradores devem considerar as máquinas como “colegas” e tirar proveito das suas vantagens, em vez de as considerar como um potencial “inimigo”.

Considerando que a decisão e a previsão são complementares, a redução do preço da previsão irá valorizar ainda mais os bons decisores, pois a procura por estes irá aumentar. Por exemplo, a IA consegue criar milhares de peças de arte, no entanto não consegue perceber, sentir e valorizar quais as que realmente são verdadeiras obras de arte. Este é um bom exemplo para comprovar a ideia de que a inteligência artificial na maior parte das vezes funciona como um complemento para os trabalhadores e não necessariamente com o intuito de os substituir por completo.

No entanto, esta incerteza sobre como a IA irá afetar o emprego de um determinado colaborador leva a que ele se sinta inseguro em relação ao seu futuro.

Brynjolfsson e McAfee (2011) defendem que o avanço das novas tecnologias tem aumentado a questão se as máquinas e algoritmos irão tornar o trabalho humano obsoleto. Este desconforto é caracterizado como “Ansiedade Tecnológica”.

Ansiedade Tecnológica

A tecnologia é considerada uma das principais fontes de progresso económico. Contudo, tem gerado ansiedade cultural ao longo da história, que é caracterizada, por Joel Mokyr (2015), como ansiedade tecnológica.

Ellul (1967) e Winner (1977) definem a tecnologia como algo estranho, incompreensível e cada vez mais poderosa e ameaçadora, considerando mesmo que

Liderança em tempos de inteligência artificial

poderá vir a ser incontrolável. Esta nova onda de novas tecnologias tem levantado a questão sobre se as máquinas e os algoritmos podem tornar todo o trabalho humano obsoleto (Brynjolfsson & McAfee, 2011). A conjugação destes fatores leva a que os trabalhadores se sintam desconfortáveis e com alguma ansiedade sobre o seu futuro profissional.

Segundo Joel Mokyr (2015), a ansiedade tecnológica pode dever-se a vários receios, contudo há três que são os mais recorrentes. O primeiro deles é o medo que o progresso tecnológico cause uma substituição em massa de máquinas por trabalho humano, o que poderia levar ao desemprego tecnológico e aumentar a desigualdade no curto prazo, mesmo que esta mudança seja benéfica a longo termo. O segundo remete para as implicações morais do avanço tecnológico para o bem-estar dos trabalhadores. Se anteriormente esta preocupação era reflexo do elevado número de horas de trabalho e de funções demasiado rotineiras, no futuro a falta de trabalho pode ser um problema para a sociedade, pois para além da parte financeira também contribui para o bem-estar da pessoa. Por último, o receio de que a tecnologia é inferior ao trabalho humano. Gordon (2012), Vijg (2011) e Cowen (2010) defendem que a economia e a produtividade poderão decrescer, pois o progresso tecnológico não será rápido o suficiente para acompanhar.

Keynes (1930) mantinha a sua posição otimista sobre o futuro económico e possível desemprego relacionado com o surgimento de máquinas industriais.

*We are suffering, not from the rheumatics of old age, but from the growing-pains of over-rapid changes, from the painfulness of readjustment between one economic period and another. The increase of technical efficiency has been taking place faster than we can deal with the problem of labor absorption; the improvement in the standard of life has been a little too quick.*² (Keynes, pag....1930) .

Para Keynes, este desconforto não é referente a uma possível falta de emprego futura, mas a uma aversão à mudança que é característica da sociedade. Não há dúvida que as reduções da procura em certos tipos de trabalho causam desconforto nos trabalhadores, mesmo que na generalidade a procura por trabalho não tenha reduzido.

² Tradução livre do autor: Nós estamos a sofrer, não das reumáticas da velhice, mas das dores de crescimento das rápidas mudanças, do doloroso reajustamento entre um período económico e o outro. O aumento da eficiência técnica tem sido mais rápido do que a resolução do problema para a absorção de mão de obra; as melhorias em relação ao padrão de vida têm sido um pouco rápidas demais. (Keynes, 1930)

Liderança em tempos de inteligência artificial

James Steuart (1767) defendia que a substituição do homem por maquinaria apenas não era recomendada nos casos em que essa troca o impedia de ter qualquer outra forma de rendimento. Argumentava ainda que o desemprego tecnológico apenas surgiria se a mudança fosse demasiado rápida e impedisse o reajuste do mercado de trabalho.

Em 2015, Graetz & Michaels demonstram que os robôs industriais têm vindo a aumentar a produtividade das empresas e que não tem um efeito significativo na taxa de desemprego. Contudo, a longo prazo poderá ter um efeito negativo no que respeita a empregos de baixa qualificação.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Análise Crítica

No capítulo que se segue, irei fazer uma reflexão sobre o tema abordado no relatório bem como sobre a experiência que adquiri durante e após o estágio.

No decorrer do relatório tive a possibilidade de aprofundar os meus conhecimentos sobre como as tarefas de liderança afetam o bem-estar do colaborador e conseqüentemente o desempenho da empresa. Para além disso, analisei como a evolução tecnológica afeta o líder e conseqüentemente os trabalhadores.

Nos últimos anos, as novas tecnologias têm crescido a um ritmo alucinante e essa constante mudança tem um forte impacto na sociedade. Se por um lado, permite para parte da população melhores condições de vida bem como a criação de novos setores económicos. Por outro lado, identificamos que esse desenvolvimento também suprime vários empregos que deixa os colaboradores numa situação de instabilidade e de desconforto.

Após analisar estas duas vertentes, deparamo-nos com um paradoxo, pois apesar de ser cada vez mais fácil substituir o ser humano por uma máquina, os colaboradores também são cada vez mais valorizados pelas empresas, que delineiam estratégias para os manter fiéis e motivados ao seu projeto.

Deste modo, considero que os avanços tecnológicos são responsáveis tanto por melhorar a qualidade de vida de um determinado colaborador como de a prejudicar, gerando assim um maior nível de instabilidade tanto para a empresa como para o colaborador. Por norma, a função desempenhada, a sua importância para a empresa e a dificuldade do seu trabalho ser substituído são os principais fatores no que respeita a estabilidade de um determinado colaborador.

As tarefas de liderança têm um papel fulcral tanto para a empresa como para o colaborador, pois é através deste que é feita a intermediação entre o colaborador e a empresa. Desta forma, um bom líder é cada vez mais importante para empresa e conseqüentemente um membro extremamente valioso para a mesma. Apesar de a empresa necessitar de cumprir certas necessidades dos seus colaboradores, irá ser o líder

Liderança em tempos de inteligência artificial

que ao acompanhar os trabalhadores vai garantir que estes estão motivados para desempenhar as suas funções e que se consideram uma parte importante da equipa. É também o responsável por resolver os conflitos que possam surgir, pois muitas das vezes o problema de um colaborador em particular torna-se num conflito que afeta toda a equipa.

Considero que para um cargo de liderança, as relações interpessoais têm um papel crucial. Contudo, cada vez mais é valorizado as relações interpessoais para a maior parte dos cargos, pois apesar de ser fundamental um bom desempenho e boas decisões no que respeita ao cariz técnico, é igualmente importante equilibrar e manter unida a empresa para a qual desempenha funções. Para que isso aconteça, é necessário que todos os funcionários possam contribuir, pois esta dinâmica é construída por todos e não apenas pelo gestor. Como prova disso, verificamos que as empresas se empenham bastante para que lhes seja possível ter um bom ambiente interno e conseqüentemente ser considerada uma empresa com uma cultura organizacional apetecível para os colaboradores e futuros colaboradores. Este ponto é uma mais-valia para a empresa, pois para além de permitir atrair mais e melhores colaboradores também garante que os que já se encontram na empresa estão satisfeitos e sem necessidade de procurar um novo desafio. Segundo a experiência de Hawthorne (1927), as recompensas emocionais são mais importantes que as materiais.

Durante o período de estágio experienciei vários destes fatores que afetam emocionalmente os trabalhadores. Na equipa que liderava existia bastante diversidade, no que respeitava ao foro académico, experiência profissional e expectativas em relação ao emprego. Assim sendo, rapidamente percebi que não existe um guia para desempenhar com sucesso as tarefas relacionadas à gestão de pessoas. Na minha opinião, a melhor opção é adaptar as nossas estratégias e comunicação a cada trabalhador, pois cada um tem as suas próprias motivações e interesses. É bastante importante tentar ir ao encontro das expectativas de toda a equipa, pois quanto mais unido for o grupo maior é também a probabilidade de o descontentamento de um membro se propagar para os restantes.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Os principais objetivos que foram definidos para a minha função estavam sobretudo relacionados com a produtividade da minha equipa, tanto quantitativa como qualitativa. Para o cumprir desses objetivos foi crucial a boa relação entre membros da equipa, pois as funções que desempenhavam exigiam coordenação para que os resultados fossem o mais uniformes possível. Estes objetivos levaram-me a focar essencialmente nas relações interpessoais, o que foi bastante interessante, pois os objetivos profissionais foram ao encontro dos objetivos que tinha delineado para a minha experiência profissional.

Adicionalmente, o facto de o projeto estar dividido em dois escritórios, Timisoara e Bucareste, fez com que parte das tarefas de liderança dependessem das novas tecnologias para a realização de reuniões. Deste modo, presenciei também como se comportam as relações interpessoais tendo as novas tecnologias como intermediário, sendo esse também um dos motivos para a escolha deste tema.

Se por um lado, é uma ferramenta que permite reduzir custos e facilitar reuniões entre escritórios. Por outro lado, este distanciamento torna mais complicado criar laços entre membros, o que por vezes afeta a produtividade da equipa e torna mais provável as falhas de comunicação. Durante o estágio, tive a possibilidade de trabalhar uma semana a partir do escritório de Bucareste e senti que foi bastante proveitoso principalmente ao nível interpessoal e de delinear de estratégias transversais aos dois escritórios, acrescentando assim uma mais-valia à comunicação à distância. Contudo, se estas novas tecnologias forem usadas como complemento a outras estratégias, é definitivamente útil para as empresas.

De seguida, farei uma breve análise ao desafio profissional que iniciei após o estágio que apesar de não estar completamente relacionado com tarefas de liderança permitiu-me adquirir também alguma experiência e conhecimento sobre o impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho.

O meu emprego atual relaciona-se perfeitamente com as novas tecnologias, pois trabalho com um software de gestão de empresas. Um bom exemplo de que as novas tecnologias criam diariamente novos postos de trabalho que vem compensar os que

Liderança em tempos de inteligência artificial

desaparecem com a automatização de determinados setores. O que realça a importância da sociomaterialidade que Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara definiram, em 2014, como a interação entre humanos e não humanos. O que, segundo Leonardi (2013), indica que as tecnologias têm um contexto material e inanimado e que deverão ser utilizadas como um meio de promover a aprendizagem ou a produtividade e não como um substituto do trabalho humano.

É também a prova que as relações interpessoais são essenciais em quase todas as funções sejam estas de liderança ou não, tal como referi anteriormente, pois mesmo na posição de subordinado é importante saber comunicar tanto para o seu interesse pessoal como para a empresa.

Por último, estando a sociedade a enfrentar uma pandemia com impactos brutais importa referir que sem as novas tecnologias esses efeitos seriam ainda mais nefastos. Apesar de muitas empresas estarem a enfrentar graves dificuldades, existe também outra parte que com o auxílio das novas tecnologias consegue operar quase da mesma forma, devido ao teletrabalho. Se este termo até 2020 era pouco usual, atualmente é uma das ferramentas mais importantes durante a crise que enfrentamos. O teletrabalho consegue abranger vários setores que em nada estão relacionados com as tecnologias, pois de momento temos a possibilidade de aulas à distância, para escolas e universidades, consultas médicas por videochamada, reuniões à distância e mesmo empresas que necessitam de operários nas instalações conseguem ter certos departamentos neste regime.

É também interessante analisar como as tecnologias se tornaram cada vez mais como uma necessidade básica para o ser humano tanto a nível profissional como pessoal. Hoje em dia, o acesso ao *WI-FI* está ao nível das necessidades básicas do ser-humano, pois este é fundamental para quase todos os colaboradores desde o simples acesso ao email até aos empregos relacionados às novas tecnologias.

Desta forma, podemos afirmar que caso Maslow redefinisse a hierarquia de necessidades consideraria o acesso ao *WI-FI* como uma necessidade básica para o ser humano.

Liderança em tempos de inteligência artificial

No meu caso pessoal, permitiu-me desempenhar as minhas funções praticamente sem qualquer alteração. Existe uma maior dificuldade na relação com os colegas de equipa e em algumas reuniões que em outras circunstâncias seriam presenciais. Contudo, com o decorrer do tempo ocorre uma maior absorção dos novos processos até ao ponto de praticamente quase não existirem diferenças entre o trabalho presencial e o teletrabalho.

Acredito que num futuro próximo esta será uma solução bastante usada pelas empresas e que será implementada com maior facilidade e rapidez devido às circunstâncias atuais, pois como é sabido o ser humano tem aversão à mudança e caso não existisse um acontecimento que obrigasse a esta nova realidade, provavelmente a transição seria muito mais lenta e cautelosa.

Apesar de defender que esta solução oferece várias vantagens tanto para a empresa como para o trabalhador, também tem alguns pontos negativos.

Numa sociedade que cada vez é mais sedentária, esta medida será certamente mais um incentivo a essa prática. Para além disso, esta solução poderá levar ao aumento da ansiedade relacionada com o emprego. O emprego apesar de por vezes ser stressante também permite às pessoas abstraírem-se um pouco dos seus problemas pessoais e interagir com outros colegas. Estes dois pontos são bastante relevantes, pois conforme visto anteriormente, o emprego não é apenas um meio de subsistência, mas também um meio de realização pessoal e de procura do seu bem-estar, conforme indica a hierarquia de necessidades de Maslow.

Analisando todos os pontos, na minha perspetiva a solução ideal será um meio termo entre o teletrabalho e o trabalho presencial, pois deste modo a empresa consegue diminuir os seus custos, pois podem diminuir o tamanho dos seus escritórios através de turnos e os colaboradores conseguem usufruir das vantagens de ambos os métodos o que conseqüentemente reduz também as suas desvantagens. De um ponto vista mais superficial e global, poderíamos ainda afirmar que esta solução poderia diminuir a sobrelotação das grandes cidades, pois hipoteticamente apenas metade dos colaboradores teriam de se deslocar para o posto de trabalho em simultâneo e em alguns casos poderia até promover a descentralização da sociedade para outras localidades.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Conclusão

A realização do estágio curricular como forma de terminar o mestrado em Gestão revelou-se uma escolha bastante acertada para a transição do percurso académico para o percurso profissional. Esta vertente deu-me a possibilidade de aplicar os conhecimentos de ferro mais teórico que foram adquiridos ao longo do curso.

Para além disso, demonstrou-me que todas as experiências profissionais são uma grande fonte de aprendizagem e de oportunidades, tal como defende Mark Loon (2021). A prova disso é que se não tivesse embarcado na primeira experiência que questionei se teria sido uma boa decisão não teria tido todo este leque de oportunidades que foram surgindo e que me permitiram evoluir profissionalmente. Por norma, os recém graduados tem duas formas de construir a sua carreira profissional. Definindo um plano objetivo com as etapas que devem ser cumpridas para atingir um determinado cargo ou sendo flexível e aproveitando essas oportunidades para evoluir profissionalmente e delinear objetivos futuros.

No meu caso, este segundo caminho levou-me a fazer um percurso académico um pouco diferente do convencional, mas bastante enriquecedor tanto a nível pessoal como profissional e que me permitiu entrar mais preparado no mercado de trabalho.

Loon (2021), define este tipo de aprendizagem como *“Enacted learning practices”* e consiste em adquirir conhecimento numa fase inicial da carreira através da proatividade, experiência profissional e confronto com o desconhecido.

Apesar de neste momento não atuar diretamente na área em que realizei o estágio, o meu bom desempenho deve-se em grande parte aos conhecimentos adquiridos durante esta experiência, pois como fiz questão de realçar durante todo o relatório, a liderança e as relações interpessoais são fundamentais em qualquer função e até mesmo nas tarefas quotidianas.

Assim sendo, a WT permitiu-me um primeiro contacto com o mercado de trabalho numa empresa multinacional presente em todo o mundo. A possibilidade de ter toda esta experiência fora de Portugal, penso que também foi uma mais-valia, pois tive a possibilidade de contactar com uma realidade um pouco diferente.

Liderança em tempos de inteligência artificial

A análise bibliográfica realizada durante e após o estágio enquadrou-se perfeitamente no que foi a minha experiência durante e após o estágio curricular, pois consegui ir ao encontro de características e qualidades que considero importantes para atingir o sucesso a nível profissional.

Durante a experiência, aprendi bastante a nível comportamental e pessoal com aqueles me rodeiam no ambiente empresarial, considerando assim que a minha evolução neste período foi essencialmente nas “soft skills”.

Em suma e tentando responder ao dilema de Stephen Hawking com que iniciei o relatório, penso que a inteligência artificial e as tecnologias no geral são uma mais-valia para a sociedade. Contudo, é necessário que esta seja corretamente doseada e direcionada para que possa proporcionar um bem-estar para a sociedade. É uma ferramenta importante que se for utilizada apenas com o intuito de aumentar os rendimentos das grandes empresas poderá originar desigualdades ainda maiores na nossa sociedade, pois o grande desafio desta evolução será direcionar estas tecnologias com o intuito de melhorar o bem-estar da sociedade. Isto é, a AI não deverá ter o papel de substituir o trabalho humano, mas complementar as suas tarefas, de forma a proporcionar-lhe uma melhor performance e uma melhor qualidade de vida.

Liderança em tempos de inteligência artificial

Referências

Agrawal, A. K., Gans, J. S. & Goldfarb, A. (2017). *What to expect from artificial intelligence*. Sloan Management Review, February 7.

Bailey, C. & Madden, A. (2016). *What Makes work meaningful - Or meaningless*. MIT Sloan Management Review, 57.

Ball, C. G. (2020). *Leadership during the COVID-19 crisis and beyond*. Canadian Journal of Surgery, Vol. 63, pp. E370-E370–E371.

<https://doi.org/10.1503/cjs.016020>

Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best*. Organizational Dynamics, 13(3), 26–40.

[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). *Reciprocal care in hierarchical exchange: Implications for psychological safety and innovative behaviors at work*. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 12(1), 79–88.

<https://doi.org/10.1037/aca0000129>

Bridgman, T. , Cummings, S. & Ballard, J. (2018). *Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education*. Academy of Management Learning and Education, The.

<https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351>

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), pp. 595-616.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Liderança em tempos de inteligência artificial

Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Brown, S. P. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>

Brożek, B. & Bartosz, J. (2019). *Can artificial intelligences be moral agents?*. *New Ideas in Psychology*, 54.

<https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2018.12.002>

Graetz, G. & Michaels, G. (2018). *Robots at Work*. *The Review of Economics and Statistics*.

https://doi.org/10.1162/rest_a_00754

Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*. *Human Resource Management Journal*, 27: 22– 38.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Hawking, S. (2016, Outubro 19). *“The best or worst thing to happen to humanity” - Stephen Hawking launches Centre for the Future of Intelligence*. Obtido em Fevereiro

10, 2021, de <https://www.cam.ac.uk/research/news/the-best-or-worst-thing-to-happen-to-humanity-stephen-hawking-launches-centre-for-the-future-of>

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>

Liderança em tempos de inteligência artificial

Informação referente à *Wipro Technologies*. Obtido em Dezembro 14,2020, de

<https://www.wipro.com/>

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

<https://doi.org/10.2307/256287>

Kolbjørnsrud, V. , Amico, R. & Thomas, R. J. (2016). *How Artificial Intelligence Will Redefine Management*. *Harvard business review*.

Loon, M. (2021). *Practices for learning in early careers*. *Academy of Management learning & education*, 20(2).

<https://doi.org/10.5465/amle.2019.0019>

Makridakis, S. (2017). *The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms*. *Futures*, 90, 46–60.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.

Mokyr, J., Vickers, C. & Ziebarth, N. L. (2015). *The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?*. *Journal of Economic Perspectives*, *American Economic Association*, vol. 29(3), pages 31-50, Summer.

<https://doi.org/10.1257/jep.29.3.31>

Liderança em tempos de inteligência artificial

Mostafa, A. M. S. & El-Motalib, E. A. A. (2018). *Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector*. Review of Public Personnel Administration.

<https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>

Oliveira, T. C. & Holland, S. (2020). *To Be or Not to Be? Confronting Challenges From Contagion, Artificial Intelligence and Climate Breakdown*. Em Silva, P. P. , Jorge, S. & Sá, P. M. (2020). *Emerging Topics in Management Studies*. Imprensa da Universidade de Coimbra, (pp 405-430).

<https://doi.org/10.14195/978-989-26-1990-3>

Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O. (2013). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. International Review of Management and Business Research.

Robertson, K. M., O'Reilly, J. & Hannah, D. R. (2020). *Finding Meaning in Relationships: The Impact of Network Ties and Structure on the Meaningfulness of Work*. Academy of Management Review, 45(3), 596-619.

<https://doi.org/10.5465/amr.2015.0242>

Solinger, O. N., Jansen, P., & Cornelissen, J. P. (2020). *The emergence of moral leadership*. Academy of Management Review, 45(3), 504-527.

<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>

Tabassi, A. A. , Ramli, M. & Bakar, A. H. A. (2014). *Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms*. Journal of Management Development, Vol. 33 Iss 10 pp. 1019 – 1034.

<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2012-0003>

Liderança em tempos de inteligência artificial

Verma, P. (2018). *The natural impact of artificial intelligence*. International Journal of Critical Infrastructure Protection, 22, 150–151.

<https://doi.org/10.1016/J.IJCIP.2018.08.009>