

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Danielle Nogara Becker

**IDENTIDADE DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES
INTENSIVAS EM CONHECIMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, na área de Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Florianópolis (SC)
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Becker, Danielle Nogara
Identidade de Líderes em Organizações Intensivas em
Conhecimento / Danielle Nogara Becker ; orientador,
Cristiano José Castro de Almeida Cunha - Florianópolis,
SC, 2013.
154 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Líder. 3.
Identidade dos líderes. 4. Organizações Intensivas em
Conhecimento. I. Cunha, Cristiano José Castro de Almeida .
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III.
Título.

Danielle Nogara Becker

**IDENTIDADE DE LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES
INTENSIVAS EM CONHECIMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 23 de abril de 2013.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Cristiano José Castro de Almeida
Cunha, Dr. rer. pol. - Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Narbal Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Myriam Eugênia R. P., Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, força superior, que sempre está ao meu lado. Aos colegas e amigos que colaboraram com amizade, textos, dicas, companheirismo, boa vontade em ajudar, cafés, risadas e bons momentos.

Ao meu orientador, Professor Cristiano, pela compreensão, por apoiar e acreditar no meu trabalho. Por promover a minha aprendizagem, compartilhar conhecimento e sabedoria.

Aos colegas da APP Identidade Organizacional: Janine Alves, Márcio Miranda, Patrícia Freire, Jane dos Santos. Aos professores Cristiano Cunha e Richard Perassi.

À Professora Marina Nakayama, que me confortou em momentos importantes. Um exemplo de profissional dedicada e ser humano especial.

A minha família.

Agradeço à Julia, baixinha da dinda. Sua existência alegra a minha vida.

A minha mãe. Apoio e amor incondicional. Agradeço a força, as orações e a parceria em todos os momentos. Essencial na minha vida.

Agradeço ao meu irmão Cristiano. Sei que através das palavras engraçadas ele torceu muito.

Ao meu pai Marco por todo apoio.

Ao Leonardo Leocádio, por me mostrar um caminho.

Aos colegas por todo apoio e carinho, especialmente: Carlos Henrique Prim, Fabúla, Thaís, Luiz Vicentini, Edivandro, Helen Günther, Santana, Rita Malheiros, Sônia (Soninha), Patrícia Freire, Isamir, Janine Alves, Eliane Quincozes, Rodrigo Silveira.

As minhas amigas Betina, Fabiana, Eunice, Cynthia, Janaína Valentim, Cynara. Pelo incentivo e amizade.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação.

RESUMO

Este estudo teve por propósito compreender a identidade dos líderes de uma Organização Intensiva em Conhecimento (OIC). Com a finalidade de compreender esse fenômeno, propôs-se a seguinte pergunta: Como o líder se percebe enquanto líder? Os participantes da pesquisa foram sete líderes de uma OIC. Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, presenciais e individuais. A estratégia de pesquisa escolhida caracterizou-se como um estudo multicase (YIN, 2001). A pesquisa seguiu a orientação interpretativa e procurou compreender o fenômeno através dos significados atribuídos pelos participantes. Além disso, a pesquisa aprofundou-se no mundo dos significados das ações e relações interpessoais (MINAYO, 2003). Assim, a partir do roteiro de pesquisa e da fundamentação teórica, foram criados núcleos temáticos. Posteriormente, os conhecimentos e percepções revelados pelos entrevistados foram agrupados em categorias, dentro desses núcleos temáticos. Os conjuntos temáticos identificados foram: ser líder, por que se tornou líder, características dos líderes, ser identificado como líder pelos colaboradores, ideia formada sobre ser líder, ser considerado líder pelo grupo, utilizar a palavra líder para se descrever, identificação dos colaboradores com o líder e influência da organização ou de grupos de trabalho. Por meio da análise dos dados, foi possível perceber que a identidade do líder está relacionada a uma combinação de fatores relacionados às vivências pessoais, à formação profissional e experiências profissionais. Além disso, verificou-se que os entrevistados foram influenciados pelo contexto organizacional e por líderes que são exemplo de liderança. Os resultados encontrados levaram a concluir que é importante que os líderes tenham ações e discursos coerentes, e um comportamento que seja exemplo para os liderados. E, para que isso ocorra, é importante que desenvolvam sua identidade enquanto líderes. É possível perceber também que uma OIC é um contexto propício para o desenvolvimento da identidade de líderes, em virtude dos desafios constantes que lhes são propostos.

Palavras-chave: Líder. Identidade dos líderes. Organizações Intensivas em Conhecimento.

ABSTRACT

Purpose of this study was to understand the identity of the leaders of a Knowledge-Intensive Organization (KIO). In order to understand this phenomenon, we proposed the following question: As the leader is perceived as a leader? Survey participants were seven leaders of a KIO. Data were collected through semi-structured interviews, classroom and individual. The research strategy chosen was characterized as a multicase study (Yin, 2001). The research followed the interpretative guidance and sought to understand the phenomenon through the meanings attributed by the participants. Furthermore, the research deepened the world of meanings of actions and interpersonal relationships (MINAYO, 2003). Thus, from a screenplay research and theoretical foundations, core themes were created. Later, knowledge and perceptions revealed by respondents were grouped into categories within these themes. The thematic groups were identified: being a leader, why he became leader, characteristics of leaders, be identified as a leader by employees, formed idea about being a leader, being considered by the group leader, leader used the word to describe, identify employees with the leader and influence the organization or work group. Through data analysis, it was revealed that the identity of the leader is related to a combination of factors related to their personal experiences, vocational training and work experience. Furthermore, it was found that respondents were influenced by the organizational context and by leaders who exemplify leadership. The results led to the conclusion that it is important that leaders have coherent speeches and actions, and behavior that is an example for subordinates. And for this to occur, it is important that they develop their identity as leaders. You can also see that a KIO is an environment conducive to the development of the identity of leaders, because of the constant challenges that are proposed.

Keywords: Leader. Identity of the leaders. Knowledge Intensive Organizations.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Publicações validadas pela análise (internacional)..... | 07 |
| Quadro 2 – Artigos mais citados | 09 |
| Quadro 3 – Abordagens de liderança organizadas segundo Yukl (2010)..... | 14 |
| Quadro 4 – Resumo das concepções de ser humano e constituição da identidade..... | 30 |
| Quadro 5 – Agrupamentos dos conceitos de identidade segundo Caldas e Wood (1997)..... | 32 |
| Quadro 6 – Psicologia Social Sociológica | 37 |
| Quadro 7 – Trabalhos utilizados por Hertneky (2008) para a construção de um <i>framework</i> para compreensão do conceito de autoidentidade de liderança..... | 51 |
| Quadro 8 – Caracterização da amostra pesquisada..... | 66 |
| Quadro 09 – “Ser líder” | 78 |
| Quadro 10 – “Como e por que se tomou líder” | 86 |
| Quadro 11 – Características dos líderes | 94 |
| Quadro 12 – Ser identificado como líder antes de assumir o cargo..... | 102 |
| Quadro 13 - Ideia formada sobre ser líder | 107 |
| Quadro 14 – O que mudou depois da experiência de ser líder | 119 |
| Quadro 15 – Usar a palavra líder para se descrever..... | 124 |
| Quadro 16 – Identificação dos colaboradores com o líder | 129 |
| Quadro 17 – Influência da organização ou grupos de trabalho | 134 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Citações do artigo de Alvesson e Sveningsson (2003)..... | 08 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EBT – Empresa de Base Tecnológica
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
GC – Gestão do Conhecimento
KIO – Knowledge Intensive Organizations
OIC – Organizações Intensivas em Conhecimento
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
TIS – Teoria da identidade social

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Definição do problema..... | 2 |
| 1.2 Objetivos | 3 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 3 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 4 |
| 1.3 Justificativa e contribuições | 4 |
| 1.5 Limitações da pesquisa | 5 |
| 1.6 Estrutura do trabalho | 6 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA..... | 6 |
| 2.1 Revisão integrativa..... | 6 |
| 2.1.1 Resultados da revisão | 9 |
| 2.2 Liderança organizacional | 11 |
| 2.2.1 Identificando algumas definições..... | 12 |
| 2.2.2 O Líder | 16 |
| 2.2.2.1 <i>Líder e gerente</i> | 18 |
| 2.3 Organizações Intensivas em Conhecimento | 21 |
| 2.3.1 Liderança em Empresa de Base Tecnológica..... | 23 |
| 2.4 Identidade | 26 |
| 2.4.1 Concepções sobre identidade | 30 |
| 2.4.2 Níveis da identidade..... | 33 |
| 2.4.2.1 <i>Identidade individual</i> | 33 |
| 2.4.2.2 <i>Identidade social</i> | 35 |
| 2.5 Teoria da Identidade Social..... | 39 |
| 2.5.1 Da Identidade Social à Identidade Profissional..... | 42 |
| 2.6 Identidade e liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento | 45 |
| 2.6.1 Revisão dos estudos teóricos de Identidade e Liderança..... | 45 |
| 2.6.2 Trabalhos empíricos sobre o tema identidade e liderança em OICs | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6.3 Identidade Social e Liderança | 58 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 63 |
| 3.1 Delineamento da pesquisa..... | 63 |
| 3.2 Caracterização da empresa e dos participantes..... | 64 |
| 3.3 Procedimentos de coleta de dados..... | 67 |
| 3.3.1 Validação do instrumento de coleta de dados | 68 |
| 3.4 Tratamento dos dados..... | 68 |
| 3.5 Procedimentos éticos | 69 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 69 |
| 4.1 Caracterização da Empresa..... | 69 |
| 4.2 Caracterização dos entrevistados..... | 70 |
| 4.2.1. Entrevistado 1 | 71 |
| 4.2.2 Entrevistada 2 | 72 |
| 4.2.3. Entrevistada 3 | 73 |
| 4.2.4. Entrevistada 4 | 73 |
| 4.2.5. Entrevistado 5 | 74 |
| 4.2.6. Entrevistado 6 | 75 |
| 4.2.7. Entrevistado 7 | 75 |
| 4.3 Apresentação e análise dos resultados | 77 |
| 4.3.1 Apresentação dos núcleos temáticos | 77 |
| 4.3.1.1 Núcleo temático "Ser líder"..... | 77 |
| 4.3.1.2 Núcleo temático "Porque se tornou líder" | 85 |
| 4.3.1.3 Núcleo temático "Características dos líderes"..... | 93 |
| 4.3.1.4 Núcleo temático "Ser identificado como líder antes de assumir o cargo" | 102 |
| 4.3.1.5 Núcleo temático "Ideia formada sobre ser líder" | 106 |
| 4.3.1.6 Núcleo temático "Ser considerado líder pelos colaboradores" .. | 119 |
| 4.3.1.7 Núcleo temático "Se usaria a palavra líder para se descrever". | 123 |
| 4.3.1.8 Núcleo temático "Identificação dos colaboradores com o líder" | 128 |

| | |
|--|-------------|
| <i>4.3.1.9 Núcleo temático "Influência da organização ou grupos de trabalho"</i> | 134 |
| 4.3.2 Análise dos resultados | 133 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES | 1402 |
| REFERÊNCIAS | 147 |
| APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO | 169 |
| APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO | 170 |
| APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA..... | 172 |

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as mudanças que têm impactado a sociedade e as organizações, foram alavancadas, sobretudo, pelo acesso à informação e ao conhecimento. Na chamada economia do conhecimento, emerge uma nova lógica nas organizações e nas relações de trabalho, ou seja, as organizações não sobrevivem mais com os mesmos paradigmas da era industrial, em que o valor estava atrelado principalmente ao capital e ao trabalho.

Segundo Peter Drucker (2000, p. 11), “a Era do Conhecimento está emergindo e, diferentemente da Era Industrial, nesta nova Sociedade a criação e gerenciamento do conhecimento serão fatores decisivos no ambiente competitivo”. Nesse contexto, surgem as Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs), que utilizam o conhecimento especializado como principal ativo e diferencial competitivo.

As OICs são caracterizadas por sua base no trabalho mental e intelectual e não na força física ou habilidades manuais dos profissionais, e também pelo importante papel da gestão de recursos humanos. Nelas, as pessoas são fontes de conhecimento, pois produzem, reúnem, negociam e trocam informações e conhecimento (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; SOKEILA et al., 2003).

Atualmente, as organizações têm de lidar com as mudanças rápidas e contínuas do ambiente externo e os efeitos que elas provocam no contexto interno (estratégias, cultura corporativa, políticas). Numa perspectiva clássica, Schein (1982) conceitua organizações como:

- “a) sistemas em constante interação com os ambientes;
- b) com múltiplas funções e objetivos;
- c) compostas por subsistemas em interação dinâmica;
- d) as mudanças afetam todos os subsistemas (humano, tecnológico, estrutural e administrativo); e
- e) os limites entre a organização e vários ambientes não são claramente definidos.”

Embora algumas organizações tenham características definidas como clássicas, as organizações intensivas em conhecimento se inserem numa perspectiva em que a mudança é constante e rápida, e o capital intelectual é parte indispensável do todo. Sendo assim, sobretudo nessas organizações, destaca-se a capacidade dos líderes de atuarem frente às mudanças, que transcendem os aspectos técnicos e as estruturas formais.

No que se refere aos líderes dessas organizações, um dos aspectos que têm sido estudados é a sua identidade. Lord e Hall (2005)

argumentam que ser líder envolve uma combinação complexa de habilidades comportamentais, cognitivas e sociais, além de motivação e proatividade para desenvolver a capacidade de liderar. Os autores apontam que, para uma pessoa ser líder, é razoável que o papel de líder se torne parte da sua identidade.

Um indivíduo que se percebe como líder tende a ter mais condições de agir como tal, através de ações verbais e não verbais. Isso implica diretamente na eficácia do líder, na relação que ele estabelece com o grupo e com a organização (SUBAŠIĆ et al., 2011; VAN KNIPPENBERG et al., 2005). Desempenhar a função de líder sem a compreensão e a apropriação da identidade de líder, segundo Van Knippenberg et al. (2005) pode acarretar, entre outras consequências, em:

- a) desmotivação pessoal e na liderança de equipes;
- b) influência nas atitudes e comportamentos dos seguidores, refletindo na sua autoestima e autoeficácia;
- c) problemas de comunicação;
- d) falta de comprometimento com as metas organizacionais; e
- e) rotatividade.

Entretanto, assimilar a identidade de líder não é uma tarefa fácil. É um processo interno e externo, que exige tempo e adaptação psicológica, além de compreensão da complexidade das demandas associadas à nova função. Com base no exposto, nesta pesquisa procurou-se compreender a identidade dos líderes em uma organização intensiva em conhecimento.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, a tecnologia, os novos processos e as contingências das organizações desempenham um papel importante, que tem mudado a concepção de trabalho, ou seja, o acesso ao conhecimento gerou novas formas de conceber os recursos humanos. A mudança de paradigma no mundo do trabalho é contínua e, conseqüentemente, influencia a forma como as pessoas se comportam, buscam referências para suas vidas e se especializam, e também na geração e disseminação do conhecimento e no seu uso cotidiano.

Esse cenário é parte da era do conhecimento, em que as pessoas são fundamentais na geração e transmissão do conhecimento. Organizações intensivas em conhecimento têm como base o trabalho intelectual, em que predominam a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Nesse contexto, o papel do líder é

fundamental, porque abrange os processos globais da organização. Como resultado de uma pesquisa empírica em uma OIC, Alvesson e Sveningsson (2003) apontam que estudos sobre liderança no contexto de uma OIC constituem um espaço apropriado para explorar as teorias e a prática da liderança, pois muitas ideias de liderança moderna emanam dessas organizações.

Como são os líderes de uma OIC? Há algo que os diferencia dos demais? A complexidade de uma OIC e do trabalho de seus profissionais modifica o exercício da liderança? Esses questionamentos levaram esta pesquisadora a refletir sobre os líderes e, posteriormente, sobre a identidade dos líderes de OICs. Dessa maneira, desenvolvida em uma pós-graduação na área de Gestão do Conhecimento (GC), os interesses desta pesquisa são os temas voltados para a compreensão da intersecção entre os processos, as tecnologias e as pessoas em Organizações Intensivas em Conhecimento. Nessas discussões, a liderança tem um espaço importante, sendo um dos pilares da GC (STANKOSKY, 2005). Sem esse pilar, a GC não acontece, pois, como dito anteriormente, "as pessoas são fundamentais na geração e transmissão do conhecimento".

Apesar de o tema liderança ser amplamente discutido em outras áreas do conhecimento, na Gestão do Conhecimento há espaço para ampliar as pesquisas sobre líderes, pois a literatura existente aborda superficialmente os assuntos líder e liderança. Isso se justifica pelo fato de a Gestão do Conhecimento ser um campo de estudos relativamente jovem. Tendo em vista esses aspectos e buscando compreender quem são os líderes de uma OIC, esta pesquisa visa contribuir para o estudo da liderança no escopo da GC.

Diante do exposto e considerando o valor dos líderes nas organizações, percebe-se a importância de compreender a identidade do líder, o que remete à questão central desta pesquisa:

Como o líder se percebe enquanto líder?

1.2 OBJETIVOS

Partindo-se do problema de pesquisa, estabelecem-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a identidade dos líderes no contexto de uma

organização intensiva em conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Descrever como o líder percebe sua identidade enquanto desempenha o papel de líder.
- 2) Identificar quais fatores do contexto (ex. relações significativas, ambiente, história de vida, experiências anteriores da carreira) têm impacto na identidade do líder.
- 3) Identificar as ideias formadas sobre ser líder.
- 4) Identificar a importância do grupo e da organização na identidade dos líderes.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Um dos modelos mais utilizados em Gestão do Conhecimento, dentre os diversos modelos existentes (WIIG, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006; BENNET; BENNET, 2004; TERRA, 2001), é o dos quatro pilares (STANKOSKY, 2005), desenvolvido na Universidade George Washington (EUA), onde foi criado o primeiro programa de doutorado em GC.

Esse modelo se baseia em quatro pilares: tecnologia, organização, aprendizagem e liderança. Liderança se refere aos aspectos relativos ao ambiente externo, ao processo estratégico e ao processo global da organização (STANKOSKY, 2005). Permeando esses processos, a liderança, como o fenômeno que interessa a esta pesquisa, tem sido revista sob a ótica de novos paradigmas, que incorporam a complexidade organizacional e as mudanças nas relações sociais. Se as pessoas e a sociedade passam por transformações, os processos de liderança e os líderes também mudam continuamente.

Nesse contexto de mudança e complexidade, os líderes tornam-se mais importantes para as organizações, que passam a depender mais fortemente, do desenvolvimento e da consolidação de seus líderes. A identidade, por décadas, foi um conceito compreendido como um aspecto único e constante do ser humano, no entanto, o seu significado e compreensão vem passando por transformações em decorrência de fatores relacionados com as mudanças da sociedade, tecnologia e organizações.

Considerando o exposto, pesquisar sobre a identidade de líderes, como eles se definem enquanto líderes de uma organização intensiva em conhecimento, gera um conhecimento para a academia e para as

organizações. Segundo Wheatley (2006 apud SINZATO, 2007), um grupo de líderes, refletindo sobre suas vidas, observou que, quando conduziu sua organização para novos caminhos, a mudança mais importante ocorrida nesse período foi a pessoal. A mudança pessoal gera mudança no meio e vice-versa, de maneira sistêmica. A autora salienta ainda que, segundo os líderes, nada teria mudado em suas organizações se eles não tivessem mudado primeiramente a si próprios.

Estudos comprovam que um líder que interioriza a identidade de líder, ou seja, que se reconhece como um líder, tem mais chances de ser bem sucedido, de progredir na carreira, além de este fato facilitar o cumprimento das metas organizacionais. Este reconhecimento tem forte influência sobre seus sentimentos, pensamentos, comportamentos, atitudes, objetivos e sobre quais as influências que ele pretende exercer (HALL, 2004; LEARY; TANGEY, 2003; DERUE et al., 2009).

Estudiosos sobre liderança (SENGE et al., 2007; BENNIS et al., 2001; POSNER, 2009; DE VRIES; ENGELLAU, 2010) têm expressado a necessidade de saber mais sobre os líderes, seu mundo interno, seu comportamento. A revisão integrativa realizada neste estudo aponta para a escassez de pesquisas com o tema identidade dos líderes especialmente em organizações intensivas em conhecimento. Além dessas constatações, a presente pesquisa consiste num recorte na área da Gestão do Conhecimento, especificamente na área da liderança, focando nos líderes de OICs.

1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa estuda a identidade de líderes de uma organização intensiva em conhecimento, no tempo presente. Essa identidade, sendo um fenômeno construído socialmente, pode ser interpretada diferentemente, de acordo com a visão de mundo do pesquisador, o momento de vida dos líderes participantes da pesquisa e o próprio desenvolvimento do conceito no contexto da sociedade.

Outra limitação é a impossibilidade de generalização dos resultados deste estudo, face ao seu aspecto predominantemente interpretativo. A pesquisa interpretativa possui limitações quanto à exatidão das informações coletadas. Além disso, a análise é parcialmente subjetiva, em decorrência da interpretação do pesquisador.

Em relação aos pesquisados, este estudo limitou-se a entrevistar sete líderes de uma organização intensiva em conhecimento.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos, distribuídos de acordo com a sequência apresentada a seguir.

O primeiro capítulo apresenta a proposta de pesquisa, discorrendo sobre o tema em foco, objetivos, justificativa, relevância e limitações do trabalho. Traz uma síntese dos capítulos que estruturam este texto.

No segundo capítulo, realizou-se a revisão teórica, com o objetivo de oferecer um panorama dos seguintes tópicos: liderança organizacional, Organizações Intensivas em Conhecimento, identidade, teoria da identidade social e identidade e liderança em OIC.

O capítulo 3 relata a trajetória metodológica da pesquisa, o caminho percorrido entre o estudo teórico e o empírico. São descritos, também, dados sobre a estrutura da empresa e os líderes entrevistados.

O quarto capítulo apresenta os dados da pesquisa empírica e os discute. No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 REVISÃO INTEGRATIVA

A pesquisa integrativa foi o método utilizado inicialmente neste trabalho. Seguida da análise qualitativa do material levantado. Para verificar a relevância do tema pesquisado no meio acadêmico, foi realizada uma revisão integrativa durante o mês de março de 2011, utilizando-se a base de dados eletrônica Scopus, de cobertura internacional. “A Scopus indexa mais de 15 mil periódicos, cerca de 265 milhões páginas da Internet, 18 milhões de patentes, além de outros documentos” (PORTAL CAPES, 2011). Outras bases de dados foram utilizadas, como EBSCO, para analisar o conteúdo dos trabalhos consultados.

Além de qualificar a busca no meio acadêmico, a revisão integrativa busca definir o estado da arte no tema proposto. Um de seus resultados, a bibliometria, permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005) e contribui para coletar, selecionar e analisar criticamente os estudos, reduzindo a subjetividade na análise dos dados.

Nesse processo, todos os artigos encontrados foram analisados, a partir da leitura dos resumos ou mesmo dos artigos na íntegra (quando

estavam disponíveis gratuitamente), possibilitando a seleção dos trabalhos que estavam relacionados à temática pesquisada.

Os termos ou descritores representam a problemática proposta neste estudo. A temática “identidade do líder” pode ser identificada em outras expressões como: identidade da liderança ou autoidentidade do líder. O mesmo ocorre com a expressão “organizações intensivas em conhecimento”, que pode ser encontrada através das expressões: organizações do conhecimento, organizações tecnológicas, empresas intensivas em conhecimento, ou mesmo gestão do conhecimento. Assim, conceitos similares ou sinônimos foram utilizados com o objetivo de recuperar artigos que os utilizassem.

A primeira busca foi realizada com expressões na língua inglesa, em função da exigência da plataforma. Foram utilizados os seguintes descritores: *identity of the leader OR leadership identity OR leader identity OR manager identity AND knowledge intensive organizations OR technological organizations OR organizations of knowledge OR knowledge intensive company OR knowledge management*.

Essa busca conectou a palavra identidade à palavra líder ou liderança e à expressão organização ou gestão do conhecimento. Nessa etapa, não houve restrições quanto ao tipo de documento ou áreas. Como resultado, encontrou-se apenas dois artigos, conforme Quadro 1. Avalia-se que a conexão entre as palavras restringiu a busca (como será visto na próxima pesquisa), pois resultou em apenas dois artigos. Destes, apenas o artigo intitulado “*Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organizations*”, de autoria de Alvesson e Sveningsson (2003), foi selecionado por ser relevante para o estudo. Os dados são apresentados no Quadro 1.

| Título | Autores | Periódico | Ano |
|--|---|--------------------------------------|------------|
| <i>Manager development on the edge: HRM in a knowledge intensive organizations</i> | Sewerin, T.; Hoimberg, R.; Benner, M, | <i>Leadership in Health Services</i> | 2009 |
| <i>Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organizations</i> | Alvesson, M.; Sveningsson, S. | <i>Organization Studies</i> | 2003 |

Quadro 1 – Publicações validadas pela análise (internacional)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da base Scopus.

O Gráfico 1, abaixo, apresenta o número de citações do segundo artigo e evidencia seu crescimento nos últimos cinco anos.

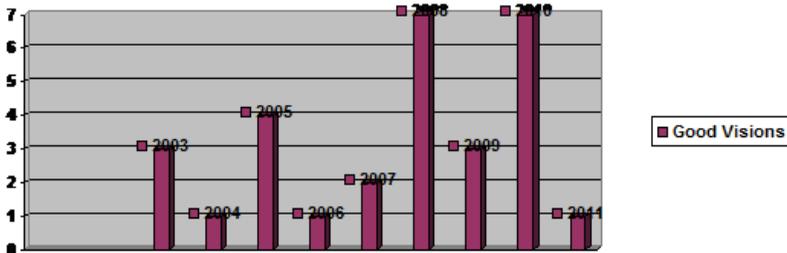


Gráfico 1 – Citações do artigo de Alvesson e Sveningsson (2003)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da Scopus.

Em virtude do resultado limitado, procedeu-se a nova busca, alterando-se os descritores. Assim, utilizou-se os descritores: “*leader or leadership and identity*” em todas as áreas, e assim foram encontrados 2.785 registros. A partir dessa busca, usou-se o filtro Subárea (*Social Sciences & Humanities*), "documento tipo artigo ou revisão" e campo "título" para restringir a busca. O termo organizações intensivas em conhecimento não foi utilizado, por restringir a pesquisa. No entanto, ele aparece em alguns estudos. Com esses critérios, a pesquisa resultou em 102 artigos.

Os resultados encontrados foram analisados através da leitura do resumo ou mesmo do artigo na íntegra, quando disponível. Importa comentar que, apesar de o escopo do estudo ser a identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento, a expressão identidade é encontrada em muitos trabalhos relacionados com identidade organizacional, cultura, gênero e identidade dos seguidores.

Muitos artigos não estavam relacionados com o tema pesquisado apesar das palavras líder e identidade estarem no título do artigo. Assim, grande parte das publicações – 60 artigos – foi excluída. Portanto, apenas 42 trabalhos estavam relacionados com o tema proposto neste trabalho.

2.1.1 Resultados da revisão

Dos 42 artigos selecionados, o mais citado é o de Michael Hogg, intitulado "*A social identity theory of leadership*", publicado em 2001, com 200 citações até a data da pesquisa. Os artigos mais citados estão listados no Quadro 2.

| Artigos | Autores | Ano | Nº de citações | Periódico Publicado |
|---|--|------------|-----------------------|---|
| <i>A social identity theory of leadership</i> | Hogg, M. A. | 2001 | 200 | <i>Personality and Social Psychology Review</i> |
| <i>Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance</i> | Ellemers, N.; De Gilder, D.; Haslam, S. A. | 2004 | 137 | <i>Academy of Management Review</i> |
| <i>Leadership, self, and identity: A review and research agenda</i> | Van Knippenberg, D.; Van Knippenberg, B.; De Cremer, D.; Hogg, M.A. | 2004 | 110 | <i>Leadership Quarterly</i> |
| <i>A social identity model of leadership effectiveness in organizations</i> | Van Knippenberg, D.; Hogg, M. A. | 2003 | 92 | <i>Research in Organizational Behavior</i> |
| <i>Social Identity and leadership processes in groups</i> | Hogg, M. A.; Knippenberg, D.v. | 2003 | 75 | <i>Advances in Experimental Social Psychology</i> |
| <i>Identity, deep structure and the development of leadership skill</i> | Lord, R. G.; Hall, R. J. | 2005 | 65 | <i>Leadership Quarterly</i> |

Quadro 2 – Artigos mais citados

Fonte: A autora (2011).

O autor Michael A. Hogg aparece em primeiro lugar nessa busca, com dez artigos listados na Scopus. Em segundo lugar está van Knippenberg, D. (com quatro artigos) e, em terceiro, Haslam, S. A. As três áreas principais em que os artigos foram publicados são: *Social Sciences* (64); *Business, Management and Accounting* (41) e *Psychology*

(38).

O periódico *Leadership Quarterly* teve sete trabalhos publicados, seguido do *Journal of College Student Development*, com cinco.

As palavras-chave mais encontradas foram liderança (27) e identidade (10). As afiliações dos autores que mais publicaram seguem esta ordem: Universidade de Queensland (Austrália) e Universidade de Exeter (Inglaterra). Os países que mais publicam são os Estados Unidos, seguidos da Austrália e Reino Unido.

Analisando os artigos selecionados na revisão bibliométrica, e outros trabalhos de interesse desta dissertação, foi possível selecionar os que poderiam ser utilizados para fundamentar teoricamente este estudo. De acordo com os trabalhos selecionados, há espaço para estudos sobre identidade de líderes e, especificamente, em organizações intensivas em conhecimento, onde o número de especialistas é elevado e os líderes desempenham papel importante. Entre os estudos selecionados, destacam-se algumas contribuições sobre o tema identidade dos líderes:

- a) Estudos que apontam para a necessidade de pesquisas empíricas: Alvesson e Sveningsson (2003); Day e Harrison (2007); Chang e Johnson (2010); Van Knippenberg et al. (2005).
- b) Pesquisa recente de Chang e Johnson (2010) destaca que a identidade dos seguidores tem sido enfatizada por estudiosos de liderança. No entanto, a pesquisa considera a necessidade de estudar a identidade dos líderes considerando que líderes influenciam as atitudes e comportamentos dos seguidores ativando um nível de identidade social neles.
- c) Organizações e, principalmente, grupos de trabalho, são lugares importantes onde as pessoas constroem e negociam suas identidades sociais (SCNURR, 2009). Líderes altamente identificados com a organização influenciam positivamente atitudes dos seguidores (VAN DICK; SCHUH, 2010).
- d) O estudo de Komives et al. (2005) apresenta o desenvolvimento de uma identidade de liderança conectada a categorias, tais como: influências do desenvolvimento, desenvolvimento do eu, influências do grupo e ampliação da percepção da liderança.
- d) Lord e Hall (2005) afirmam que o desenvolvimento de habilidades de liderança requer proatividade dos líderes e, para isso, propõem que a identidade, os processos

cognitivos e a regulação emocional são fatores críticos no desenvolvimento de estruturas cognitivas associadas com liderança.

- e) Corroborando o modelo de Hogg e van Knippenberg (2003), o estudo empírico de Leon et al. (2009) indica que um líder protótipo tem um efeito positivo na relação entre identificação do grupo, esforços extras e eficácia.

Conforme se pode perceber, o tema identidade de líderes de organizações intensivas em conhecimento pode ser desenvolvido e, com isso, fornecer elementos importantes para a ciência organizacional e para as organizações como um todo.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa bibliográfica.

2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Liderança é uma atividade tão antiga quanto a Humanidade. Historicamente, a liderança foi pensada como comando e controle/função hierárquica, em que o líder era diferenciado do grupo por herança (exemplo: reis e rainhas), ou força bruta. Os líderes, supostamente, eram diferentes dos servos devido ao seu nascimento, à inteligência, ao acesso ao poder etc. (KERFOOT, 2010).

Muitos mitos, lendas, histórias fazem referência aos líderes. Por séculos, a ideia de um líder nato povoou o imaginário popular, criando vários mitos em torno do fenômeno da liderança. Apesar de ser uma prática milenar, o conceito de liderança é relativamente novo. A palavra “liderança” não apareceu antes da primeira metade do século XIX, em contraste com a palavra “líder”, que foi incluída na língua inglesa a partir do século XIV (BASS, 1990).

Segundo Bass (1990), a liderança é uma das preocupações mais antigas do mundo, e o estudo da história foi o estudo dos líderes, o que eles fizeram e por que o fizeram. Por tamanha abrangência, o termo liderança obteve conotações diversas, e o fato de ser retirado do vocabulário comum e incorporado ao vocabulário técnico sem ser redefinido acarretou conotações confusas e ambíguas. Assim, a liderança é o conceito mais estudado e menos compreendido nas ciências sociais, e, do ponto de vista conceitual, não existe consenso sobre sua definição (BASS, 1990; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2010; BENNIS; NANUS, 1997; ROST, 1991).

O estudo da liderança no campo organizacional tem se expandido, sobretudo, em virtude de novo cenário, caracterizado pela

competitividade, globalização, revolução tecnológica, e aumento da complexidade dos ambientes internos e externos das organizações. Esse cenário aumenta a dificuldade para reter talentos e exige a presença de líderes mais efetivos.

2.2.1 Identificando algumas definições

Um trabalho extenso sobre as definições de liderança foi desenvolvido por Rost (1991), o qual menciona que o fenômeno é considerado de maneira diversa por diferentes pessoas. O autor faz uma crítica, ao afirmar que ainda predomina o paradigma da liderança industrial e que não há um entendimento integrado acerca do conceito. As dificuldades encontradas para definir “liderança” estão relacionadas à natureza subjetiva do tema, ou seja, a pesquisa sobre liderança engloba uma realidade construída socialmente, que só pode ser inferida através das ações dos seres humanos.

Uma das primeiras noções de liderança envolve as características do líder. O líder era quem possuía traços (físicos e comportamentais) que influenciavam os seguidores. Nesse caso, a liderança estava centrada na figura do líder (Figura 1).

Outro fator que norteou as definições de liderança é o processo da influência. Alguns autores (HOLLANDER, 1978; YUKL, 2010; NORTHOUSE, 2004) definem liderança como o processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que necessita ser feito e como fazer, e o processo de facilitar esforços coletivos e individuais para atingir objetivos comuns.

A definição de liderança como um processo tem como base um relacionamento em que ocorre uma influência multidirecional entre líderes e liderados, que buscam mudanças que reflitam os seus propósitos mútuos (ROST, 1991). As figuras abaixo demonstram a liderança baseada nos traços (Figura 1) e nos processos de influência (Figura 2).

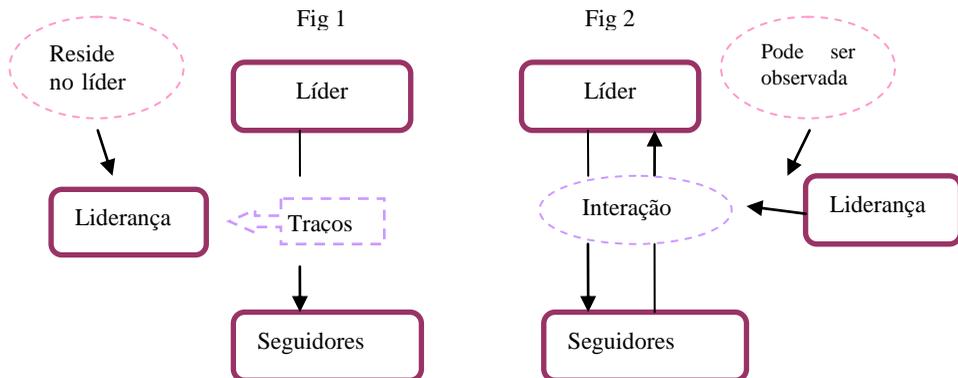


Figura 1 – Liderança baseada nos traços; Figura 2 – Liderança baseada nos processos

Fonte: A autora, adaptado de Northouse, 2010, p. 5.

Bass (1990) salienta que liderar é o talento para motivar as pessoas a fazerem mais do que o previsto, tornando-as conscientes do valor dos processos e produtos desejados, estimulando a superação dos interesses individuais em função dos coletivos, elevando os níveis de confiança e motivando os seguidores para que eles próprios sejam líderes.

Seguindo essa mesma orientação, Northouse (2004), em uma revisão sobre o conceito de liderança, identificou quatro temas que estão presentes nas definições mais atuais:

- a) a liderança é um processo;
- b) liderança envolve influência;
- c) liderança ocorre em um contexto grupal; e
- d) liderança envolve a consecução de objetivos.

Para Jago (1982), a liderança é processo e propriedade. O processo de liderança usa a influência não coercitiva para direcionar e coordenar atividades dos membros de um grupo organizado, a fim de realizar os objetivos do grupo. Como uma propriedade, liderança é um conjunto de qualidades ou características atribuídas àqueles que utilizam com sucesso a influência (JAGO, 1982, p. 315).

Yukl (2010) revê a literatura e classifica a teoria da liderança em cinco abordagens, conforme ilustra o Quadro 3.

| Abordagens | Aspectos |
|--|--|
| Abordagem dos traços | Enfatiza os atributos dos líderes, tais como, as habilidades, os valores e a personalidade. Essa abordagem assume que a liderança é uma característica natural, ou seja, os líderes são dotados de características que outros não possuem. Muitos estudos foram conduzidos durante os anos 1930 e 1940, para encontrar essas qualidades. No entanto, as pesquisas não encontraram traços que pudessem garantir o sucesso da liderança. |
| Abordagem comportamental | Manifesta interesse nas atividades dos líderes nas organizações, sob dois aspectos: 1) como os líderes organizacionais utilizam o tempo no trabalho, qual o padrão das atividades, funções e as responsabilidades do trabalho; e 2) foca sobre o comportamento da liderança. |
| Abordagem da influência – poder | Procura explicar a liderança em termos da posse e do uso do poder pelo líder e examina os processos de influência entre líderes e seguidores. Restringe-se a uma relação unidirecional, ou seja, os líderes agem e os seguidores reagem. |
| Abordagem situacional | Variáveis do contexto influenciam os processos de liderança, tais como: características dos seguidores, a natureza do trabalho, tipo de organização, e a natureza da conjuntura externa. Pressupõe que diferentes atributos do líder (por exemplo, traços e comportamento) serão eficazes em algumas situações e em outras não, e que a liderança pode ser desenvolvida. |
| A abordagem integrativa | Envolve diferentes variáveis de liderança no mesmo estudo, como por exemplo, a teoria do autoconceito da liderança carismática. |

Quadro 3 – Abordagens de liderança organizadas segundo Yukl (2010)

Fonte: (Yukl, 2010). Elaborado pela autora.

Outra forma de analisar as teorias da liderança é através dos níveis de conceitualização, em que liderança pode ser descrita como:

- a) processos intraindividuais (teorias psicológicas da personalidade, motivação, cognição, que procuram explicar decisões e comportamentos do líder);
- b) processos diádicos (relação entre líder e seguidor);
- c) processos de grupo (influência dos líderes sobre processos coletivos); e
- d) processos organizacionais (liderança como um processo que ocorre em um sistema aberto, no qual grupos são subsistemas).

Além dos níveis descritos acima, há teorias multiníveis, que incluem construtos de mais de um nível (YUKL, 2010)

As abordagens intraindividuais são centradas nas características ou comportamentos do líder. Um exemplo do nível intraindividual é a abordagem dos traços (já discutida anteriormente) e a teoria dos estilos de liderança ou comportamentos com foco em tarefas ou relacionamento. Quando o foco é processo da díade líder-seguidor, as principais abordagens são a situacional e a teoria da troca líder-membro. Quando a liderança é analisada a partir dos processos de grupo, busca-se o entendimento das práticas organizacionais a partir de seus grupos, e a liderança é compreendida como uma qualidade do grupo, podendo ser compartilhada ou distribuída (OLIVEIRA, 2008).

Cada abordagem ou nível de análise descrita acima explora o tema liderança enfatizando determinados elementos, ou tenta agregar diversas funções de liderança, como o caso da teoria da liderança fundamentada na complexidade. Assim, não há uma definição ou abordagem “correta” que abranja todas as situações. O que importa é como elas são usadas para melhor compreender as organizações e a liderança. Além disso, a escolha de uma definição de liderança depende dos objetivos da pesquisa e do interesse do pesquisador sobre o fenômeno em questão (YUKL, 2010).

A complexidade e a multidimensionalidade da natureza da liderança justificam em parte a questão da nebulosidade em torno do conceito e diminuem a possibilidade de uma definição simples ou unitária. No entanto, seria possível uma única definição para liderança? Segundo Day e Harrison (2007), a liderança não pode significar apenas uma coisa, porque ela pode e deve assumir vários significados e aparências, que evoluíram ao longo do tempo, assim como outras construções científicas. Estudos indicam que o tema continua a evoluir e é uma mudança necessária, que, reflete as transformações

organizacionais, a complexidade dos desafios enfrentados em todos os domínios onde a liderança é relevante, bem como o crescimento e a maturidade das ciências sociais, uma importante base da ciência da liderança.

Dessa forma, esta pesquisa considera que a liderança envolve um processo de influência mútua entre líderes e liderados, podendo envolver um líder ou vários líderes. A liderança como processo engloba as relações e as ações dentro da organização, levando em consideração as variáveis contextuais. Nesse processo social, o líder é de suma importância, considerando-se que atua ativamente no contexto da liderança.

2.2.2 O Líder

Assim como na definição de liderança, definir líder é uma tarefa complexa, pois em cada momento da história uma definição predominante de líder emerge, refletindo as ideias e valores em evidência. Neste momento, conhecido como a era do conhecimento e da informação, a tecnologia assume uma posição primordial nas organizações. No entanto, a principal transformação não está nos aparatos tecnológicos e nas inovações advindas, mas sim em como tornar esse processo sustentável em termos de ser humano e relações. Nesse contexto, torna-se necessário desenvolver novos modelos de liderança, que pertençam ao paradigma atual, para que as ações dos líderes façam sentido no mundo pós-moderno (ROST, 1991).

Mas o que é ser líder no mundo pós-moderno? É provável que não haja uma resposta única e uniforme a essa pergunta e, as que existem, estão em constante processo de redefinição. Os dicionários trazem algumas definições da palavra líder. Por exemplo, no Minidicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2007), a palavra líder significa “pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na ação e representando-os nas suas pretensões e opiniões”.

Ao longo do tempo, estudos foram desenvolvidos a fim de compreender o líder. Muitos destes partem de uma perspectiva de liderança como um fenômeno individual, centrado nas características e habilidades dos líderes. Esta perspectiva deriva das teorias dos traços (que foi influenciada pela teoria do "grande homem").

Para Nye (2008), líder é aquele que ajuda a criar um grupo e alcançar objetivos comuns. Alguns tentam impor seus próprios objetivos. Para outros líderes, os objetivos derivam do grupo, mas os

líderes mobilizam as pessoas para alcançar as metas. Nye (2008) define liderança como uma relação social composta por três componentes: líderes, seguidores e o contexto no qual eles interagem.

Em estudos atuais (HOGG, 2001; HOGG; KNIPPENBERG, 2003; MOTTA, 2001), o líder tem sido compreendido como parte de um processo e não mais como uma figura central e única. Esse entendimento indica uma mudança de paradigma, que reflete as transformações das organizações e a necessidade de aprender e desenvolver novas formas de exercer a liderança. Partindo do entendimento do líder como parte do processo, Motta (2001) refere que parte do poder de um líder encontra-se no próprio grupo e menos na autoridade da hierarquia do cargo, resultando em relações baseadas no consentimento e em alianças.

Schein (2001) preconiza que cada vez mais os líderes irão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, favorecendo a emergência de líderes no grupo. Os líderes “não admitirão que liderança signifique hierarquia e controle dos outros e não admitirão que a responsabilidade precisa sempre ser individual” (SCHEIN, 2001, p. 89).

Nesta perspectiva, Hesselbein et al. (1996) ressaltam que o líder é aquele que mobiliza as pessoas e sabe que estas são o principal ativo das organizações. Esse líder demonstra sua filosofia através de suas palavras, sua conduta e seus relacionamentos, construindo uma liderança distribuída, e tem um olhar voltado para a totalidade da organização.

A discussão em torno do líder tem acompanhado as estruturas micro e macrosocial (organizações e sociedade). As organizações no pós-modernismo são representadas por uma estrutura flexível, redes de informação e uma estrutura gerencial participativa. Nesse contexto, o processo da liderança e os líderes estão inseridos em uma estrutura que considera que:

[...] os discursos estruturam o mundo e a subjetividade das pessoas, provendo-as de uma identidade social e de um modo particular de ser. Para os pós-modernistas, na medida em que a sociedade se torna fragmentada, as formas estabilizadoras das identidades são perdidas, rejeitando, por conseguinte, a noção do indivíduo autônomo e autodeterminado, como elemento central de análise. (ALVES, 2010, p. 57)

Para esta pesquisa, a abordagem que atende mais especificamente

aos objetivos, é a perspectiva do líder como parte de um grupo, em que a influência é considerada bidirecional, ou seja, o líder é um indivíduo que tanto influencia os seguidores quanto é influenciado por eles. O líder não é visto como um líder nato, mas sim como alguém que pode se desenvolver e assimilar uma identidade de líder.

2.2.2.1 Líder e gerente

Líder ou gerente? A discussão em torno do uso dos termos líder e/ou gerente é constantemente abordada nos estudos organizacionais, e as controvérsias sobre as diferenças entre eles permanecem. A palavra gerenciar deriva da palavra italiana "*maneggio*", que significa "treinar um cavalo", enquanto líder deriva de "*leader*" da língua inglesa, significando "guia", que tem origem na palavra germânica "*lad*", que significa "caminho". Um "*ladan*" ou "líder" era "aquele que mostrava o caminho", que conduzia as pessoas de um povoado a outro. Sua responsabilidade durante a caminhada era cuidar de todos e de cada um (O'CONNOR, 1999).

Tendo em vista a etimologia das palavras, percebem-se as diferenças nas atividades dos líderes e gerentes. Os estudos e a prática ponderam que há duas concepções principais: uma que considera que o líder e o gerente desempenham as mesmas funções; e outra, que avalia que liderar e gerenciar são funções completamente diferentes, inclusive desempenhadas por pessoas distintas (YUKL, 2010).

Estudos fundamentados neste último conceito, ou seja, abordando a ideia de que gerente e líder são pessoas que atuam e se relacionam de formas diferentes e que gerenciar e liderar são funções diferentes, apontam que a gerência é uma função burocrática, que inclui planejar, controlar e solucionar problemas. Gerentes podem ser definidos como pessoas que ocupam uma função formal com a responsabilidade de praticar atividades específicas de gestão.

O líder, por sua vez, é considerado um artista que desenvolve novas abordagens para problemas antigos e que também deve influenciar, inovar, guiar em uma direção e orientar a equipe. Os gerentes se relacionam com as pessoas em função do papel que eles desempenham nos eventos, enquanto os líderes se relacionam de maneira mais intuitiva e empática (ZALEZNIK, 1977; BENNIS; GOLDSMITH, 1994).

Com uma visão que aproxima liderança e gestão, Kotter (1990) expandiu o debate de Zaleznik (1977), concordando em que as funções do gerente e do líder são diferentes. No entanto, argumenta que elas são

complementares e que as organizações precisam de ambas para prosperar frente às mudanças turbulentas. Assim, o gerente fornece ordem à complexidade focando em planejamento, organização, recursos humanos e resolução de problemas. Por outro lado, o líder incentiva e lida com a mudança através de três processos: estabelece direção (desenvolvendo uma visão de futuro); alinha pessoas (comunicando a direção); e motiva e inspira. As funções do líder e do gerente são de alguma forma similares, ou seja, ambos se envolvem com decisões, criam redes de relacionamentos e tentam garantir que as pessoas façam seu trabalho (KOTTER, 1990).

Mintzberg (1973), ao estudar cinco executivos de empresas americanas de médio e grande porte, concluiu que o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade e fragmentação e que os gerentes desempenham dez tipos de papéis gerenciais, que são agrupados segundo sua afinidade e natureza.

Rost (1991) argumenta que gerentes podem ser líderes, mas somente se eles exercerem a influência relacional, porque, segundo ele, liderança envolve uma relação de influência multidirecional entre líderes e seguidores.

Em outro estudo, Cohen e Fink (2003) acreditam que o líder pode desempenhar funções gerenciais que são classificadas como:

- a) função interpessoal: a capacidade de relacionar-se com seus liderados e com as pessoas externas à sua unidade organizacional;
- b) função informacional: o papel de repassar informações à sua unidade, e de sua unidade para fora; e
- c) função decisória, que é a tomada de qualquer tipo de decisão estratégica de sua área (COHEN; FINK, 2003).

De acordo com Jakobsen (2009), a literatura geralmente faz distinção entre os conceitos de líder e de gerente. O autor ressalta que a imagem dos gerentes normalmente está associada a pessoas que ocupam um cargo formal na hierarquia administrativa, e sua função é dar ordens. Por outro lado, os líderes estão associados à imagem de um indivíduo possuidor de uma série de atributos e características que os destacam perante um grupo, o qual o reconhece como aquele que pode conduzi-los.

Em sua tese, Jakobsen (2009) assume que não fará uma distinção entre ambos, presumindo que essa distinção possa ser mais uma questão de desgaste do termo em função das mudanças organizacionais que vêm ocorrendo ao longo do tempo.

De acordo com Jakobsen (2009), nas teorias contemporâneas,

liderança e gestão envolvem atividades que são determinadas pelas circunstâncias do trabalho ou organização, corroborando a visão de Yukl (2010), para quem liderança e gestão envolvem processos separados, mas não necessariamente pessoas distintas.

Uma outra perspectiva para essas controvérsias é proposta por Yukl e Lepsinger (2005). Com seu modelo de liderança flexível, eles articulam que, para integrar liderança e gestão, é necessário compreender os relacionamentos entre os determinantes do desempenho (eficiência e confiabilidade do processo, recursos humanos e relacionamentos, e inovação e adaptação). Os autores concluem o estudo assinalando a necessidade de pesquisas empíricas que construam pontes entre a literatura de gerência e liderança, e entre a teoria e a prática.

Essa discussão sobre líder *versus* gerente ganha importância frente à necessidade de líderes eficazes, sobretudo na complexidade atual. Embora não exista um consenso entre os estudiosos, é comprovado que o líder representa uma fonte de poder e vantagem competitiva para a empresa (VAN KNIPPENBERG; HOGG, 2003), e as organizações incentivam os gerentes a serem líderes. No entanto, ter líderes na organização depende de investimento organizacional e pessoal no desenvolvimento das competências e na incorporação da liderança aos processos, para que os líderes possam exercer liderança a nível grupal e estratégico. Caso contrário, as empresas podem incentivar a liderança como um “rótulo” para determinadas práticas.

Nesse sentido, Alvesson e Sveningsson (2003) criticam as organizações e a literatura moderna por serem impregnadas de ideias e conceitos elegantes sobre o que constitui uma liderança boa e eficaz. Esses autores pesquisaram o discurso da liderança em gerentes de uma OIC e demonstraram que eles apresentaram um discurso incongruente sobre seu trabalho gerencial e sobre liderança. Especificamente, o discurso sobre visão e valores era congruente, no entanto, ao detalharem suas práticas, falaram mais de atividades administrativas. Os autores relutam em distinguir liderança e gestão, pois, com base nas suas pesquisas, o que os gerentes fazem, como se percebem e como os outros os veem é entendido como uma mistura complexa de interpretações e ações, que podem ser mal utilizadas em função dos rótulos carregados de ideologias sobre liderança e gestão. Segundo eles, é uma questão de entender melhor o discurso em vez de evitar o trabalho administrativo, que é, sem dúvida, uma parte importante do trabalho gerencial nas empresas (ALVESSON; SVENGNISSEON, 2003).

Acadêmicos e práticos entram em consenso ao considerar que, para o alcance do sucesso organizacional, é necessário ter líderes e

gerentes. Pesquisas recentes enfatizam a inter-relação entre gestão e liderança, argumentando que ambas são partes integrantes da mesma profissão, embora diferentes trabalhos possam acentuar combinações de atividades de gestão e liderança.

Vergara (2007, p. 62) traz um ponto de vista interessante sobre a questão:

O ideal é ter um chefe líder. Melhor dizendo: um gestor/líder, capaz de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

Esta compreensão está de acordo com a sugestão de Yukl (2010), para quem, nas organizações modernas, o sucesso de um gerente está conectado à sua competência em liderar. Nesta pesquisa, julga-se coerente a visão de Yukl (2010), considerando que líder e gerente indicam pessoas que ocupam posições de liderança. No entanto, posicionar-se como líder ou gerente pode depender dos vários aspectos organizacionais e de questões relativas à identidade, como se verá mais adiante.

2.3 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

As Organizações Intensivas em Conhecimentos podem ser definidas como as organizações que oferecem ao mercado o uso de conhecimento sofisticado ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento (QUINCOZES, 2008). Segundo Choo (2006), suas características são:

- a) focam em resultados e não em tarefas;
- b) consideram que agregar valor é mais importante do que o gerenciamento;
- c) promovem o engajamento daqueles que atuam;
- d) as decisões sobre o trabalho devem ser tomadas por aqueles que realizam as atividades de trabalho;
- e) realizam a maior quantidade de trabalho antes de dar sequência a outro nível;
- f) sua principal capacidade deve ser a habilidade para mudar;

- g) seu desenvolvimento é fundamentado nas competências dos indivíduos e nos seus relacionamentos em grupos, equipes ou comunidades.

Alvesson (2004) ressalta dois tipos de OICs: as empresas de serviço e as de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Enquanto as primeiras lidam com ativos intangíveis e seus profissionais interagem diretamente com os clientes, as empresas de P&D produzem um produto tangível, e a interface com os clientes é realizada por setores da empresa como o comercial ou o de *marketing*. Desse modo, as Empresas de Base Tecnológica (EBTs) podem ser citadas como OICs, pois seus principais objetivos são produzir produtos ou serviços que utilizem conteúdo tecnológico (MARCOVITCH et al., 1986).

Outro elemento que caracteriza uma EBT é a inovação. Para a FINEP (2010), as EBTs possuem na inovação tecnológica os fundamentos de suas estratégias competitivas.

Além da inovação, o capital humano e a criação de competências são essenciais às EBTs. O trabalho intelectual ou o capital humano é definido de forma diferente, com base em algumas orientações teóricas. Para Galunic e Anderson (2000, p. 3), “o capital humano consta de: *know-how*, informações, relações e capacidades gerais que os indivíduos trazem em nome da empresa”. Palácios-Marques et al. (2011) consideram que o construto do capital humano apresenta seis dimensões: conhecimento técnico, experiência, capacidade de liderança, espírito de equipe, estabilidade no trabalho, capacidade gerencial para os desafios e os avanços futuros, e capacidade de planejamento.

O capital humano é caracterizado principalmente pelo seu conhecimento, que é o ativo principal da GC. Nos anos 1990, a Gestão do Conhecimento foi qualificada como nova prática empresarial e, com isso, o capital intelectual surge como vantagem competitiva e os profissionais passam a agregar um valor diferenciado às organizações (WIIG, 1997). Stankosky (2005) aponta que, numa economia baseada no conhecimento, o bem-estar econômico e a vantagem competitiva são dependentes de recursos cognitivos, conhecimento, experiências, educação, formação profissional, redes de colaboração e habilidades inovadoras.

Dessa forma, para gerenciar os ativos do conhecimento, criou-se a Gestão do Conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a GC é “a capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas”. Também é proposto que a GC seja usada como uma estratégia organizacional que explora ativos intangíveis (LYTRAS;

POULOU DI, 2006).

A Gestão do Conhecimento auxilia a EBT a agregar valor aos processos, serviços e obter vantagem competitiva (PEREZ; PABLO, 2003). Dyer e McDonough (2001) afirmam que existem quatro razões fundamentais para a introdução de GC nas organizações: capturar e compartilhar as melhores práticas (77,7%), treinar e aprender (62,4%), gerir as relações com os clientes com o objetivo de melhorar a sua satisfação (58%) e desenvolver a inteligência competitiva (55,7%). Além disso, técnicas e princípios de GC podem incrementar resultados e gerar inovação.

Bhatt (2001) reforça a ideia de que para resolver tarefas complexas é preciso a interação entre as pessoas, tecnologias e técnicas. Somente através dessa interação é que a informação pode ser interpretada e transformada em conhecimento. Dessa forma, Palácios-Marques, Gil-Pechuán e Lim (2011) destacam que as EBTs que focam em GC adotam seis práticas básicas:

- a) orientação para o desenvolvimento, transferência e proteção do conhecimento;
- b) aprendizado contínuo;
- c) entendimento da organização como um sistema global;
- d) desenvolvimento de uma cultura inovadora;
- e) uma abordagem baseada em pessoas; e
- f) o desenvolvimento de competências, e gestão baseada em competências.

Tian, Nakamori e Wierzbicki (2009) ressaltam que cultura, liderança e estilo gerencial são variáveis que implicam no sucesso das OICs. Portanto, mais do que uma variável, a liderança está sendo utilizada como um pilar estratégico que compõe a GC nas Empresas de Base Tecnológicas, pois gerenciar conhecimento é, sobretudo, gerenciar pessoas, suas competências e várias instâncias implicadas nas organizações.

2.3.1 Liderança em Empresa de Base Tecnológica

As Empresas de Base Tecnológica (EBTs) fazem parte de um contexto organizacional que vem se desenvolvendo progressivamente e cujo sucesso organizacional está vinculado à criação e ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

Nessa conjuntura, a liderança se destaca por constituir a base das interações entre a tecnologia, a estrutura e os processos organizacionais e a aprendizagem (STANKOSKY, 2005). Quando se reporta à liderança,

esta pesquisadora ressalta esse fenômeno como um processo social que ocorre na interação entre líderes e colaboradores altamente especializados, sendo que a interação e a cooperação são condições para o desenvolvimento de inovação em empresas de base tecnológica.

Segundo Bhatt (2001), o conhecimento organizacional é formado através de padrões únicos de interações entre tecnologias, técnicas e pessoas, que não podem ser facilmente imitadas por outras organizações, porque essas interações são moldadas pela cultura e a história exclusivas da organização.

Nesse sentido, considera-se importante esclarecer o significado do termo tecnologia. Segundo Berg (2009), a palavra tecnologia deriva do grego "*τεχνολογία*" (tecnologia), que remete à palavra "*τέχνη*" (*techne*), uma arte ou habilidade e "*λογία*" (logia), que significa falar ou discurso. Desse modo, tecnologia pode significar uma combinação de artefatos e a habilidade ou conhecimento necessário para criá-los.

Segundo Kline (2003), o termo tecnologia também pode ser utilizado para designar "*knowledge, technique, knowhow, or methodology*" (KLINE, 2003, p. 211).

Portanto, nas Empresas de Base Tecnológica, o trabalho consiste no uso do conhecimento para produzir produtos ou serviços cuja base é a tecnologia, e na qual os profissionais têm uma posição muito diferente daquela mantida pelos funcionários de empresas cujo contexto é baseado principalmente no capital.

Nas EBTs, os profissionais são importantes tomadores de decisão, influenciam na estratégia, fazem suas escolhas sobre as tarefas, métodos e parceiros de trabalho (SOKEILA; MAKINEN; NASI, 2003). Contudo, há estudos que qualificam a cultura das OICs como altamente fragmentadas, com profissionais individualistas, e caracterizadas por uma vida organizacional ambígua (MARTIN, 2002).

Em um contexto caracterizado por incertezas e ambiguidades, os líderes se destacam pela posição estratégica que ocupam. Em artigo recente, Nonaka e Takeuchi (2011) ressaltam que a liderança sábia quase desapareceu. Muitos líderes apresentam dificuldade para reinventar suas empresas e acompanhar a rapidez das mudanças, relacionadas ao surgimento das novas tecnologias, às mudanças demográficas e às novas tendências de consumo. Os autores propõem que os líderes deveriam adquirir a sabedoria prática; em outras palavras, o conhecimento através da experiência, que habilita as pessoas a fazerem julgamentos eticamente corretos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2011), os líderes sábios demonstram seis habilidades:

- a) tomam decisões com base no que é bom para a organização e a sociedade;
- b) captam rapidamente a essência da situação e entendem a natureza e o significado das pessoas, coisas e eventos;
- c) fornecem contextos em que executivos e funcionários podem interagir para criar um novo significado;
- d) empregam metáforas e histórias para converter sua experiência em conhecimento tácito que outros podem usar;
- e) exercem o poder político para unir as pessoas e incentivá-las a agir; e
- f) promovem a aprendizagem e o *mentoring* (NONAKA; TAKEUCHI, 2011).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), as pesquisas anteriores sobre liderança mostravam uma visão limitada sobre os processos de conhecimento. Por outro lado, os autores analisam que os trabalhos de criação do conhecimento organizacional tendiam a ver liderança como uma atividade centralizada por poucos superiores. No entanto, a criação do conhecimento organizacional tem emergido como um corpo teórico e empírico importante nas últimas duas décadas, e a liderança desempenha um papel significativo nesse processo.

A liderança é entendida como um dos fatores que mais influenciam no uso do conhecimento, na forma como ele é utilizado e no tipo de conhecimento utilizado. Portanto, as pessoas percebidas como líderes têm um impacto importante sobre a criação do conhecimento (ALLIX; GRONN, 2005).

A criação do conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é o processo de disponibilizar e ampliar conhecimento criado pelos indivíduos, bem como sua cristalização e conexão com um sistema de organização do conhecimento. Como resultado desse processo, amplia-se a visão de mundo dos indivíduos e novos conhecimentos são adquiridos.

O trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) destaca como os líderes participam da criação de conhecimento organizacional, e aponta para a importância dos líderes no planejamento, na criação e compartilhamento de processos de conhecimento.

Dessa forma, pode-se inferir que a compreensão da liderança voltada para partes de um processo ou centralizada na figura do líder faz parte de uma compreensão de liderança que vem evoluindo ao longo das décadas, concomitantemente com as teorias organizacionais e os estudos da liderança. Atualmente, liderança é compreendida como processo de

grupo e não centrada apenas em um indivíduo. Assim, os líderes, diante das incertezas globais e da era do conhecimento, têm o desafio de desenvolver equipes em contextos diferentes, com paradigmas se transformando ao mesmo tempo em que estruturas antigas permanecem e desafiam a lógica dos líderes e das organizações.

O enfrentamento efetivo destes desafios está relacionado com o processo de desenvolvimento da identidade do líder no grupo (VAN KNIPPENBERG; HOGG, 2003). Parte desse processo consiste em compreender a identidade dos líderes enquanto ferramenta de autodesenvolvimento e como fator importante para promover o desenvolvimento de competências diante dos desafios impostos pela sociedade e pela economia do conhecimento. Ou, conforme Nonaka e Takeuchi (2011) propõem, para que o líder torne-se sábio.

2.4 IDENTIDADE

A questão da identidade é discutida por filósofos, psicólogos e sociólogos que procuram desvendar uma das questões mais antigas da humanidade: “quem sou eu?” ou “quem somos nós?” Etimologicamente, a palavra identidade vem do adjetivo “idem”, que significa “idêntico”, qualificando algo que permanece imutável, e do sufixo “-dade”, derivado do sufixo latino “-tatem”, que expressa “qualidade, caráter, atributo, o que é próprio do modo de ser, estado, admiração, apreço, amor” (AULETE, 2007). O termo identidade também está associado ao vocábulo latino “*entitas*”, que exprime tudo que existe de modo individual e constante ou “aquilo que constitui a existência de algo real; essência” (HOUAISS, 2001).

Frequentemente, o termo identidade é associado a “*self*” e “ego”. Caldas e Wood (1997) fazem uma distinção entre os conceitos de identidade, *self* e ego:

O termo identidade deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* (ambos significando “o mesmo”) e do vocábulo *entitas* (entidade). Ao combinar essas raízes, identidade poderia significar “a mesma entidade”. [...] Já a origem da palavra *self* não é tão clara. Presume-se, com frequência, que ela é uma composição ligada ao prenômio indo-europeu *se-*, significando “o eu de cada um”. A partir desses significados, parece ser possível inferir que, enquanto identidade refere-se a um

conteúdo ou propriedade, o *self* pode representar a entidade que a incorpora. Por sua vez, *ego*, o vocábulo latino equivalente a “eu”, é definido como a concepção que a pessoa faz de si mesma. Na psicanálise, ego é algo que se mantém razoavelmente estável durante a vida e relaciona-se a uma série de funções da personalidade que permitem ao indivíduo lidar com a realidade. (CALDAS; WOOD, 1997, p. 9)

A pesquisa que envolve o conceito de identidade deve partir do fato de que o desenvolvimento desse conceito teve origem em diferentes disciplinas e contextos históricos e sociais variados, sendo, portanto, um construto interdisciplinar e localizado dentro de um contexto socio-histórico:

As teorias sobre a identidade estão sempre encaixadas em uma interpretação mais geral da realidade. Estão “embutidas” no universo simbólico e suas legitimações teóricas, variando com o caráter destas últimas. A identidade permanece ininteligível a não ser quando é localizada em um mundo. (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 230)

Se o contexto socio-histórico sofre transformações significativas, é plausível conjecturar que o conceito de identidade está sujeito a essas transformações. As discussões envolvendo o conceito de identidade ocorrem desde a filosofia clássica, quando foi associada à ideia de permanência e singularidade. Na Grécia antiga, filósofos como Aristóteles e Platão se dedicaram a pensar a questão da existência humana, e a identidade foi tratada como uma substância una. Segundo Gioia (1998), os gregos antigos foram precursores do objetivismo em suas visões de identidade. Para eles a identidade era real, e seus pensamentos ecoam no tempo e fornecem a base para o positivismo moderno, configurado no enunciado de Descartes: “Penso, logo existo”, sustentando a noção do indivíduo centrado em si mesmo, com uma essência individual.

Historicamente, a Segunda Guerra Mundial provocou mudanças profundas na estrutura da sociedade e novas perguntas surgiram sobre a condição do ser humano. Nesse período, Erik Erikson (1976) formulou o conceito de identidade do ego e articulou os problemas da identidade

como uma característica da modernidade. Segundo Pires (2009), os estudos de Erikson, formulados durante aquele período, são considerados atuais e essenciais para compreender a construção da identidade individual. Após o período da Segunda Guerra, o termo foi usado por sociólogos e psicólogos que trabalharam em distintas tradições teóricas (por exemplo, no interacionismo simbólico). Desde então, o conceito de identidade tornou-se onipresente nas ciências sociais e comportamentais, permeando disciplinas como a psicanálise e psicologia, as ciências políticas e a sociologia (BURKE, 2003).

Nas ciências sociais, Gioia (1998) aponta teóricos como William James (1918) e Mead (1934), que estabeleceram as bases para o conceito de identidade. William James [1918] inicia uma reflexão sobre o "verdadeiro eu" e realça a natureza social do eu. No escopo da sociologia, há correntes de pensamento diferentes sobre o conceito de identidade, dentre eles, o interacionismo simbólico, que postula que os indivíduos atribuem significado às coisas do seu universo social e assim conseguem agir no mundo.

Na psicanálise, a noção de identidade assinala que o sujeito se configura a partir do olhar do outro. Em 1968, Erik Erikson deu início ao emprego do conceito identidade como um termo técnico. Neste momento, aproximamo-nos do conceito clínico de identidade, em que a identidade implica no processo de consciência de si próprio (DORON; PAROT, 2001).

No campo da psicologia, a pesquisa sobre identidade teve início na abordagem behaviorista e das ciências naturais e, posteriormente, na psicologia de orientação psicodinâmica (JAKOBSEN, 2009). O conceito de identidade na psicologia é analisado em associação com o conceito de *self*, e a ênfase é sobre aspectos únicos do indivíduo e a consciência que ele tem de sua singularidade (VELOSO, 2007). A ênfase da psicologia nos processos do *self* denota a proeminência dos aspectos intrapsíquicos do indivíduo.

Na psicologia social, que tem forte influência da sociologia, a identidade tem sido estudada focando nos papéis sociais, grupos, identificação e categorias sociais. Grande parte das pesquisas na psicologia social tem sido fundamentada nos estudos da teoria da identidade e teoria da identidade social, que são baseadas na noção de um eu social (JAKOBSEN, 2009).

Na perspectiva cultural, Hall (2011) tenta mapear a história da noção de sujeito moderno e as mudanças que ocorrem na noção de identidade e sujeito. O autor identifica, ao longo da história, três concepções diferentes de identidade, a partir do sujeito do Iluminismo,

sujeito sociológico e sujeito pós-moderno.

No Iluminismo, concebe-se o humano com uma identidade única e imutável:

O sujeito do Iluminismo estava baseado numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação, cujo "centro" consistia num núcleo interior, o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecendo essencialmente o mesmo — contínuo ou "idêntico" a ele — ao longo da existência do indivíduo. O centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa. (HALL, 2011, p. 2)

O sujeito sociológico configura seu núcleo na interação com o outro. Segundo Hall (2011), esse entendimento foi uma contribuição dos interacionistas simbólicos, entre eles Mead (1934):

A noção de sujeito sociológico refletia a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e autossuficiente, mas era formado na relação com "outras pessoas importantes para ele", que mediavam para o sujeito os valores, sentidos e símbolos — a cultura — dos mundos que ele/ela habitava. (HALL, 2011, p. 2)

Segundo Hall (2011), os processos anteriores, do sujeito do Iluminismo e o sociológico, produziram o sujeito pós-moderno:

O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um "eu" coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas (HALL, 2011, p. 2).

No Quadro 4, é apresentado um resumo das três concepções, mencionadas anteriormente, relacionadas ao ser humano e sua identidade.

| | Iluminismo | Sociológico | Pós-moderno |
|------------------------------------|--|---|---|
| Ser humano e sua identidade | Indivíduo centrado, unificado, com uma identidade imutável ao longo da existência, estabelecida na sociedade pela sua condição biológica e cultural. | Núcleo interior formado na interação com o outro, reflexo das crenças, dos valores da cultura onde estava inserido. | Sujeito pós-moderno, que surgiu devido a mudanças estruturais e institucionais; não sendo aceita uma única definição de identidade. |

Quadro 4 – Resumo das concepções de ser humano e constituição da identidade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do texto de Hall (2011).

A pesquisa de Jakobsen (2009) aponta que os filósofos e cientistas sociais utilizam o termo pós-moderno para se referir às implicações sociais e culturais da sociedade no final dos séculos XX e XXI. Pela perspectiva do pós-modernismo, a realidade é definida pela experiência subjetiva do indivíduo sob influências sociais e culturais, compreendendo-se o conceito de identidade como uma construção.

Os estudos que envolvem o tema identidade são influenciados pelo desenvolvimento da sociedade e, assim, pelas diferentes disciplinas que se aventuram a desenvolver questões relacionadas à existência humana. Outras concepções sobre o conceito identidade serão abordadas a seguir.

2.4.1 Concepções sobre identidade

Há diferentes vieses sobre o conceito identidade e várias escolas de pensamento que desenvolveram compreensões acerca do tema. Brubaker e Cooper (2000) observaram que, como o conceito de identidade atravessa diversos campos disciplinares, a sua utilização pode mudar, referindo-se a um aspecto duradouro da individualidade em um caso, um conjunto de processos interpessoais em outro, e produto de ação política em um terceiro momento.

O conceito de identidade pode ser estudado a partir de níveis de análise (por ex., individual, social ou grupal e organizacional). Machado (2003) considera haver múltiplos níveis de identidade interligados, todos eles embasados no comportamento do indivíduo ou grupo. Tentando

sistematizar a discussão sobre o tema da identidade, Caldas e Wood (1997) analisaram teoricamente o construto e elaboraram um quadro conceitual que resultou em seis agrupamentos dos conceitos de identidade (Quadro 5).

| | |
|-----------------------------|---|
| Primeiro agrupamento | Estudos pioneiros da identidade individual, de Erikson (de origem psicanalítica), com influência do conceito freudiano de ego. |
| Segundo agrupamento | Estudos clássicos e contemporâneos da Psicologia Social, que se referem à identidade como autoconceito ou <i>self-concept</i> , isto é, o conceito que uma entidade – um grupo, por exemplo – ou que uma pessoa faz de si mesma; ou relacionam identidade individual e grupal, em especial através do conceito de “identificação”. Neste segundo agrupamento como um todo, tanto os estudos clássicos, como os contemporâneos tendem a entender identidade como um fenômeno social, que deriva dos significados que indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante as suas vidas. |
| Terceiro agrupamento | Conceito de identidade organizacional a partir dos estudos de Albert e Whetten (1985), baseados na identidade pessoal de Erikson (1977). Assim, organizações também possuem uma identidade ou um caráter central. |
| Quarto agrupamento | Origem nos estudos da identidade organizacional (final dos anos 1980 e início dos anos 1990). Estabelecem uma ligação entre os estudos de identidade nos campos organizacional e os da Psicologia Social. Como frutos dessa ligação, surgiram pesquisas que abrangem conceitos de identidade individual, grupal e organizacional. |
| Quinto agrupamento | Discute o conceito de identidade organizacional de forma instrumental, dentro da esfera da chamada “imagem corporativa”. O foco de pesquisa é compreender como as organizações administram a sua imagem externa e como tal imagem as afeta. |
| Sexto agrupamento | Identidade em nível macro. Relaciona-se com pesquisas que discutem, dentro e fora da área organizacional, conceito de identidade em nível macro, seja de nações – como objeto focal – ou da humanidade. |

Quadro 5 – Agrupamentos dos conceitos de identidade segundo Caldas e Wood (1997)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Caldas e Wood (1997, p. 11).

Os agrupamentos de Caldas e Wood (1997) analisam a identidade a partir de níveis de análise individual, grupal, organizacional e macro (humanidade). Neste estudo, o tema é abordado nos níveis de análise individual e social, como se verá a seguir.

2.4.2 Níveis da identidade

Os níveis de análise do conceito de identidade foram definidos a fim de compreender o fenômeno da existência do indivíduo nos contextos individual (ou pessoal), social ou grupal e organizacional.

2.4.2.1 Identidade individual

Historicamente, o conceito de identidade foi construído sobre uma base interdisciplinar, e as definições são ambíguas, como discutido anteriormente. Portanto, há diferentes concepções sobre a definição de identidade individual (ou pessoal). Segundo Jakobsen (2009), no âmbito da psicologia do desenvolvimento e da personalidade, a identidade tem sido investigada procurando descobrir idiosincrasias individuais e traços de personalidade, a fim de distinguir cada indivíduo como único.

De acordo com Stets e Burke (2000), poucos teóricos incorporam a discussão da identidade individual às suas teorias. Hewitt (1997) ingressa nessa discussão e assume a identidade como uma característica da própria pessoa, enfatizando a autonomia individual ao invés do envolvimento comunitário, e define identidade individual como: “Um senso de identidade construído ao longo do tempo, conforme a pessoa procura alcançar um objetivo ou projeto que não é aquele compartilhado com a comunidade, mas sim uma característica da própria pessoa” (HEWITT, 1997, p. 93, tradução da autora).

Kraus (2000 apud CARRIERI et. al., 2008) parte da concepção de que a individualização assume um papel importante na construção do eu nos diversos mundos vividos, e a rede social não garante o entendimento total da identidade. Portanto, o próprio sujeito, através das situações vividas, seria o agente construtor da identidade. “Isso levaria a um processo de investigação altamente individualizado, baseado na construção de biografias, que estariam em constante processo de reconstrução e modificação” (CARRIERI et. al., 2008, p. 129).

Para o sociólogo Antony Giddens (1991), a identidade não pode ser tratada como um comportamento ou um traço possuído pelo indivíduo, ou algo permanente ao longo do tempo, como alguns filósofos a concebiam. Identidade presume uma “consciência reflexiva”, é algo

que deve ser criado e sustentado nas atividades reflexivas do indivíduo. Autoidentidade é o “eu compreendido reflexivamente pelas pessoas em termos de sua biografia” (GIDDENS, 1991, p. 54). Giddens entende que o contexto da modernidade, com a tecnologia, a globalização e a comunicação em massa, atinge a organização do eu. A confiança é, para ele, um mecanismo para lidar com as demandas da vida social e estabelecer a segurança, e também permite constituir relações criativas entre eu e os outros.

O estudo realizado por Rise et al. (2010), na área da psicologia social, considera que a identidade se refere aos aspectos mais importantes e duradouros da nossa autopercepção (como nos vemos). Os autores enfatizam que, na teoria da identidade, as pessoas aplicam categorias socialmente significativas para descreverem a si próprias, ao responderem à pergunta: "Quem sou eu?" Na resposta, elas expressam, por exemplo, características sociodemográficas (como gênero), papéis sociais (por exemplo, mãe, pai), tipos sociais (por exemplo, fumante, saudável, doador de sangue), e até mesmo traços de personalidade (por exemplo, otimista) (RISE et al., 2010).

Identidade pessoal é definida por Michael Hogg, na psicologia social, como a autoconcepção do eu ou dos relacionamentos pessoais com outros indivíduos específicos (HOGG, 2001, p. 188).

Enquanto alguns estudiosos concebem identidade como um processo altamente individualizado, outros admitem influências do mundo social ou dos grupos no processo da identidade individual. Erikson (1976), por exemplo, fundamenta seu trabalho em torno da teoria psicanalítica, mas atribui ao contexto social importância na constituição da identidade.

Segundo Weigert et al. (1986), Erikson trouxe a questão da identificação da criança com os pais para a experiência clínica, dizendo que a criança se identifica com os pais em várias questões, tais como segurança existencial, autonomia, sexualidade, vergonha e culpa.

O ser humano tem, segundo Erikson (1976), uma necessidade básica de identidade. Para que um indivíduo alcance a autonomia, precisa saber de seus desejos e necessidades. Quando a confiança básica se estabelece na infância, o indivíduo fica mais livre para construir seu mundo. Erikson afirma que as pessoas passam por transições na construção de sua identidade, transitando por crises de identidade entre um estágio e outro (1976).

A identidade, para Erikson, é “um processo que está ‘localizado’ no âmago do indivíduo e, entretanto, também no núcleo central de sua estrutura coletiva, um processo que fundamenta de fato a identidade

dessas duas identidades, a pessoal e a cultural/social” (ERIKSON, 1976, p. 21). Nesse sentido, a identidade envolve a interação entre o desenvolvimento interior da personalidade individual, entendida como derivada do modelo “id-ego-superego” de Freud, e o desenvolvimento de um senso de individualidade, que surge da participação na sociedade (GLEASON, 1983, p. 914).

Erikson (1976) definiu alguns estágios, que ele chamou de psicossociais, em que descreveu as crises pelas quais o ego passa ao longo do ciclo vital. Essas crises seriam estruturadas de forma que, ao sair delas, o sujeito sairia com um ego mais fortalecido ou mais frágil, de acordo com sua vivência do conflito, e este final de crise influenciaria diretamente o próximo estágio, de forma que o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo estariam completamente imbricados no seu contexto social, palco dessas crises.

Estágios são sequenciais, e, se o indivíduo não aprende a tarefa em um estágio, as consequências ocorrem na próxima fase. Cada fase tem certa faixa etária ideal em que o estágio tem de ser concluída com êxito. Erikson contribuiu para a construção do conceito de identidade na psicanálise e em outras escolas de pensamento. Seu legado fundamenta a identidade a nível individual com a constituição do social. A partir das formulações sobre a identidade individual, psicólogos sociais e sociólogos iniciaram seus estudos sobre a identidade social.

2.4.2.2 Identidade social

A psicologia social se caracteriza por ter amplo escopo e abarcar vários objetos de estudo, dentre eles a identidade social. O seu foco é o “estudo das relações dos indivíduos entre si e com sua sociedade ou cultura, com o pêndulo oscilando ora para um lado, ora para o outro” (FERREIRA, 2010, p. 51).

A partir da pluralidade da psicologia social e do foco no indivíduo e na sociedade, torna-se possível, segundo alguns estudos (ARENDETT, 2003; ASSMAR, 2000; PAIVA, 2007), classificar o campo da psicologia social em duas áreas principais de estudo: a Psicologia Social Sociológica e a Psicologia Social Psicológica.

Os estudos da psicologia social psicológica procuram explicar os processos intraindividuais, tais como os sentimentos, comportamentos e pensamentos dos indivíduos dentro do grupo social.

A psicologia social sociológica, segundo Stephan e Stephan (1985), tem como objeto a experiência social do indivíduo a partir de sua interação em grupos sociais. O Quadro 6 apresenta as concepções da

identidade no contexto da psicologia social sociológica e as escolas relacionadas.

| Escola de Chicago (Interacionismo simbólico, iniciado por Mead e desenvolvido por Blumer) | | Escola de Bristol (tradição dos estudos de grupos sociais) | |
|---|--|--|--|
| Teoria do Papel de Sarbin | Teoria da Identidade de Stryker | Teoria da Identidade Social de Tajfel | Teoria da Autocategorização, de Turner (1985) |
| Em grupo, estabelecem-se papéis relacionais entre os membros, em função das expectativas de comportamento recíprocas entre eles: o desempenho de papel é avaliado pelos demais membros. | As múltiplas identidades de uma pessoa se devem à multiplicidade de papéis que ela exerce. Stryker propôs que temos distintos componentes do <i>self</i> , chamados identidades de papéis, para cada posição de papel que ocupamos na sociedade. Identidades de papel são autoconcepções que as pessoas aplicam a si mesmas, como uma consequência das posições estruturais de papel que ocupam através de um processo de rotulagem ou autodefinição como um membro de uma categoria social. | É importante a tomada de consciência da própria identidade, advinda da consciência do pertencimento a um grupo e não a outros, o que é possível através do processo cognitivo da categorização. As pessoas conceituam-se em contextos intergrupais, através de um sistema de categorias sociais, definindo um lugar individual próprio na sociedade. A teoria de Tajfel, no entanto, situa a identidade social em um nível coletivo, na medida em que, a partir de processos intergrupais, aborda a formação da identidade de um grupo social. | Na interação social, o indivíduo reconhece os atributos que caracterizam os grupos sociais dos quais participa e cria um autoconceito coerente com esses atributos. Emerge um protótipo no grupo, que representa o conjunto dos atributos deste grupo. |

Quadro 6 – Psicologia Social Sociológica

Fonte: Sintetizado pela autora (2011), a partir dos textos de Paiva (2007) e Hogg et al. (1995).

Dentre as escolas da psicologia social sociológica, duas delas se destacam: Escola de Bristol e Escola de Chicago.

O interacionismo simbólico da Escola de Chicago fundamenta as Teorias de Stryker (2000) e Sarbin (1986) e explicita a importância da interação social no significado subjetivo do comportamento humano. A teoria da identidade de Stryker postula que “as identidades são elaborações cognitivas do sujeito vinculadas a papéis e assim posicionadas dentro das relações sociais organizadas” (STRYKER, 2000, p. 28). Esta teoria salienta o nível individual da identidade social na medida em que destaca os aspectos relacionados ao desempenho de papéis na formação da identidade.

Na teoria do papel, da qual Sarbin é representante, as pessoas desempenham ou ocupam, em determinados momentos, papéis que manifestam a identidade social do indivíduo. Os papéis são conjuntos organizados de comportamentos socialmente construídos, podendo explicar alguns comportamentos (SARBIN; ALLEN, 1968).

Na escola de Bristol, há duas vertentes principais: a teoria da identidade social e a teoria da autocategorização. Dentre estas, destaca-se a teoria da identidade social, de Henri Tajfel (1982), a qual será discutida posteriormente. .

Os estudos da identidade social convergem para uma identidade em constante inter-relação com o social, mutável e, por isso, reconfigurável (VIOLANTE, 1985, p. 146). As abordagens mais recentes no estudo da identidade social consideram-na como conceito multidimensional, representado por um conjunto de categorias ou subidentidades, cada uma delas representada por uma identidade distinta (VAN KNIPPENBERG et al., 2004; DAY; HARRISON, 2007; STRYKER, 2000). Entretanto, embora sejam consideradas essas diferentes categorias de identidade, essas abordagens consideram que apenas uma delas tende a ser saliente ou ativada em um contexto específico. Por exemplo, um indivíduo assume diferentes categorias de identidade: a identidade de gestor, de pai de família, entre outras.

Dentre as diferentes perspectivas adotadas para o estudo da identidade, a teoria da identidade social tem sido utilizada em estudos de grupos e liderança (por exemplo, HOGG, 2001; HOGG; KNIPPENBERG, 2003; REICHER et al., 2005; ELLEMERS et al., 2004). Neste estudo, a fim de categorizar o conceito de identidade, serão apresentadas as seguintes seções: 2.5 Teoria da Identidade Social, 2.5.1 Da Identidade Social à Identidade Profissional e 2.6 Identidade e liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento.

2.5 TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL

A teoria da identidade social procura explicar o comportamento intergrupar através do conceito de identidade social. Um dos primeiros estudiosos da identidade social foi Henry Tajfel, em colaboração com John Turner. Os estudos de Tajfel (1982) resultaram na Teoria da Identidade Social (TIS) e teorizam como as pessoas conceituam-se em contextos intergrupais, em que um sistema de categorias sociais define um lugar individual na sociedade.

Tajfel definiu identidade social como: “[...] aquela parte do autoconceito do indivíduo que deriva de seu conhecimento e de seu pertencimento a um grupo (ou grupos) social, bem como do valor e do significado emocional associado ao pertencimento” (TAJFEL, 1982, p. 24)¹.

Essa definição de Tajfel implica, segundo Santos (2005), em “um processo dinâmico de interação entre, por um lado, as características individuais, consciência e os construtos organizados do sujeito e, por outro, as estruturas físicas e sociais e os processos de influência que constituem o contexto social” (p. 125).

Central para a abordagem da identidade social é o pressuposto de que os membros do grupo contribuem para a definição do indivíduo. As pessoas definem a si mesmas com base em suas características individuais e também através de atributos coletivos de um grupo ao qual elas pertencem. O primeiro atributo delinea a identidade pessoal, enquanto que o último delimita a identidade social (KNIPPENBERG; HOGG, 2003).

Tajfel (1981) descreve a teoria da identidade social sustentada por um tripé que a constitui:

- a) uma sequência psicológica em que a dinâmica básica é a de que as pessoas com identidade social insatisfatória procuram mudar esse estado de coisas restaurando a distintividade positiva para os membros relevantes dos grupos;
- b) um complexo conjunto de processos psicológicos e sociais, que muda o comportamento de um nível interpessoal para um nível intergrupar e ocorre como consequências

¹ Tradução da autora a partir de: [...] that part of the individuals' self-concept which derives from their knowledge of their membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance of that membership.

psicológicas de tal mudança; e

- c) derivada da contextualização social da dinâmica psicológica (apud TURNER, 1996).

De forma a complementar a compreensão sobre identidade social, Codol (1984) ressalta que não é suficiente, para um indivíduo, ter um sentido pessoal de sua identidade. Ele deve ser reconhecido socialmente como tal. Desse modo, os grupos aos quais os indivíduos pertencem têm uma forte influência na maneira como os outros os conhecem: os grupos são as lentes através das quais as pessoas os veem. Também influenciam fortemente como o indivíduo se vê e as atitudes e valores que mantém, a forma como percebe e reage às pessoas ao seu redor, ou seja, os grupos fornecem uma identidade. O senso de “eu” deriva dos grupos e categorias a que se pertence e, em muitos aspectos, a individualidade pode ser simplesmente a combinação única de diferentes grupos e categorias que definem o indivíduo (HOGG, 2003 apud LEARY; TANGNEY, 2003).

Nesse sentido, Hogg (1996) destaca que dois processos subjacentes são utilizados para dar conta do fenômeno da identidade social:

- a) categorização, que esclarece os limites intergrupo pela produção de estereótipos grupais, ações e percepções normativas; e
- b) autoaperfeiçoamento, que orienta os processos de categorização social de tal forma que as normas e estereótipos pertinentes ao grupo ao qual o indivíduo pertence (*ingroup*) estão favorecendo o seu sentido de pertencimento.

Presume-se que as pessoas têm uma necessidade básica de se ver de uma forma positiva em relação a outras pessoas relevantes, isto é, ter um autoconceito positivo.

Tajfel (1982) aprofunda o conceito de categorização social, ao considerar as relações que o indivíduo mantém com diferentes grupos e o processamento cognitivo dos estímulos visuais delas derivadas. Os estudos da percepção postulam que o indivíduo apreende a realidade seletivamente, e não na sua totalidade. Por isso, é uma tendência da cognição agrupar em categorias ou grupos, objetos, eventos e pessoas, de acordo com suas semelhanças físicas, psíquicas, comportamentais ou outras.

Essa tendência de agrupar em categorias é definida por Tajfel (1982) como categorizações sociais, que podem ser descritas como divisões descontínuas do mundo social em classes ou categorias

distintas. Já a identificação social pode se referir ao processo de localizar a si mesmo, ou a outros, dentro de um sistema de categorizações. A soma total das identificações sociais usadas por uma pessoa para definir a si própria será descrita como a sua identidade social (TAJFEL, 1982).

O processo de categorização social segmenta o mundo social em *ingroup* e *outgroup* e produz percepções estereotipadas, ou seja, a percepção de que todos os membros de um grupo ou categoria social partilham algumas características que os diferenciam de outros grupos (*outgroup*). Por isso, os indivíduos pertencentes ao mesmo grupo tendem a minimizar as diferenças dentro do grupo e maximizar as diferenças em relação aos outros grupos. Segundo Tajfel (1982), é a comparação social que une a categorização e a identidade social. A teoria da identidade social enfatiza o papel da necessidade do indivíduo de se diferenciar do *outgroup* como forma de aderir a uma identidade social positiva.

Quando as pessoas se definem em termos de uma categoria social compartilhada, há uma acentuação na percepção de semelhanças *ingroup* e diferenças intergrupais. Quando a identidade social se torna mais relevante que a identidade pessoal, as pessoas se veem mais similares, como representantes prototípicas de categorias *ingroup* (TURNER, 1999).

Turner (1999) sugere que a hipótese central para o comportamento do grupo é que, como a identidade social compartilhada se torna saliente, a autopercepção individual tende a tornar-se despersonalizada. Os indivíduos tendem a se definir e se ver com poucas diferenças individuais. Esse processo está interligado com a identificação social, que minimiza as diferenças individuais dentro do grupo.

Conforme exposto, a teoria da identidade social fornece subsídios para compreender os processos grupais: como o indivíduo se insere no grupo e como sua identidade é construída ou influenciada dependendo do contexto do qual faz parte. A teoria da identidade social, portanto, é relevante para uma melhor compreensão da perspectiva comportamental do sujeito como membro do grupo e da forma como ele utiliza as categorias sociais para classificar a si mesmo e aos demais. No entanto, Nkomo e Cox Jr. (1999) ressaltam que a identidade não é homogênea nos grupos sociais, e que “nos níveis organizacionais deve-se prestar atenção aos fatores contextuais mais amplos que afetam e moldam a identidade” (NKOMO; COX JR., 1999, p. 350).

Embora sejam muito importantes para os estudos das

organizações e, particularmente, para o estudo da liderança, Fernandes et al. (2009) ressaltam que os estudos sobre identidade ainda são incipientes nessas áreas e que existem vias abertas para o estudo do fenômeno.

Ao compreender o líder como um sujeito singular inserido num contexto grupal e organizacional, entende-se que o conceito de identidade social de Tajfel (1982) é adequado ao presente estudo, ou seja, identidade social como uma parte do autoconceito derivado dos membros de um grupo social de referência e do valor atribuído por esses mesmos elementos ao conceito em análise. Esse conceito aborda tanto questões individuais quanto questões relacionadas ao contexto social. A identidade do líder pode ser compreendida como constituída de aspectos individuais e aspectos sociais (ser membro de um grupo, representar o grupo, por exemplo).

A identidade social costuma adotar outras categorizações para ser melhor compreendida, como, por exemplo, a identidade profissional, que se caracteriza como uma subparte expressiva da identidade social. A identidade do líder também pode ser interpretada como identidade profissional, o que torna importante a compreensão deste tema, considerando-se o âmbito do presente trabalho.

2.5.1 Da Identidade Social à Identidade Profissional

A teoria da identidade social considera que o indivíduo assume uma série de identidades sociais, sendo a identidade profissional uma delas (JENKINS, 2008). Crossley e Vivekananda-Schmidt (2009) definem a identidade profissional como sendo um “estado de espírito”, cuja natureza é subjetiva, a partir do qual o indivíduo identifica a si próprio como membro de um grupo profissional. Os resultados da pesquisa realizada por essas autoras demonstraram que as experiências prévias na área de atuação profissional têm impacto na identidade profissional configurada pelo indivíduo.

Nessa perspectiva, há estudos que abordam a identidade de líderes e relacionam identidade profissional com a transição de papéis e processos de identidade (HILL, 1993; IBARRA, 2009). Segundo as autoras, a transição para assumir papéis de liderança é acompanhada por um processo de mudança de identidade. Ibarra et al. (2008) apresentam o desenvolvimento da liderança como um processo em que ocorre transição da identidade, no qual a pessoa se desprende da identidade “antiga, conhecida”, ao mesmo tempo em que explora novos “eus” possíveis, novas formas de vivenciar as situações e, eventualmente,

integra uma nova identidade.

No período de transição, com base na sua própria experiência e prática, as autoras observaram que as pessoas oscilam entre identidades antigas e novas, e que ocorrem recaídas antes de se firmar uma mudança mais profunda na identidade. Esse processo provoca uma profunda transformação no que as pessoas pensam, sentem e apreciam, além de mudanças importantes no autoconceito.

O estudo desenvolvido por Ibarra et al. (2008) pressupõe que a transformação da percepção pessoal e relacional provoca a formação de um novo “eu”. Nesse sentido, um líder que consiga perceber aspectos subjetivos e relacionais possuirá elementos de nível complexo, que poucas pessoas possuem, o que facilita o processo de adoção de uma nova identidade. As autoras concluem que a aprendizagem ocorre melhor em um espaço seguro, que permita uma melhor transição e as implicações desse processo, tais como a oportunidade de praticar os novos “eus”, incluindo a possibilidade de cometer erros.

Ibarra (2009, p. 1) considera que as mudanças que levam à reconfiguração da identidade ocorrem de “forma inversa: fazer vem primeiro, saber vem depois”. Por isso, ela aponta que mudanças de carreira significam a redefinição de nossa identidade profissional. Esse processo envolve como nos vemos em nosso papel profissional, o que mostramos de nós mesmos aos outros e, finalmente, como vivemos nossa vida no trabalho.

Alinhado ao tema da redefinição de identidade, é relevante o estudo desenvolvido por Hill (1993), que narra a experiência de 19 novos gerentes durante o primeiro ano no cargo. Os resultados da pesquisa demonstraram que a inexperiência faz com que haja um período de transição difícil, pois o novo papel não é bem compreendido e a inexperiência induz a uma expectativa simplista sobre o cargo, tais como a noção de que ser líder significa ser chefe, incluindo aí a autoridade formal.

Hill (1993) constatou que as identidades iniciais eram de executores (contribuidores individuais) e que o novo cargo resultou na necessidade de aprendizagem das novas funções, que exigiam novas habilidades, incluindo a percepção de que o relacionamento interpessoal era um dos pilares da liderança. Os novos gerentes tiveram que reestruturar sua compreensão do papel gerencial, e a aprendizagem gerencial ocorreu de forma gradual, com base na experiência acumulada. Essa mudança incluiu um novo autoconceito e uma percepção ampliada do mundo que os cercava.

Segundo Hill, os novos gerentes, ao transitarem para uma nova

identidade profissional, “retiravam-se para dentro do conforto de sua antiga identidade até recobrem o ânimo para seguir em frente novamente” (HILL, 1993, p. 77). Analisando os estudos de Ibarra (2009) e Hill (1993), é possível identificar um ponto em comum entre os resultados de suas pesquisas: a aquisição de uma nova identidade de líder é um processo, com recaídas e experimento de novos “eus” possíveis, que se dão durante a transição de papéis.

Embora sejam importantes os estudos que focam a transição de identidade alinhada à transição de papéis, alguns estudos focam para além dessa transição, quando procuram compreender qual a identidade profissional configurada por pessoas de determinadas áreas de atividade, como, por exemplo, educação, saúde, organizacional etc. Considerando essa abordagem, a pesquisa conduzida por Black (2008) procurou conhecer qual a identidade profissional de professores, a partir dos conceitos da psicologia e sociologia. A autora aponta para a importância do aspecto social na construção da identidade dos professores, confirmando a visão dos pesquisadores pós-modernistas sobre o *self*.

Ao transportar a teoria da identidade para o ensino, a pesquisadora propõe que a identidade do professor é formada a partir de como os professores definem a si mesmos e aos outros, sendo um processo contínuo criado e recriado através dos estágios de carreira e dos discursos individuais aos quais estão sujeitos (ex. interações sociais, reforma do governo e contexto escolar). A pesquisadora adota a teoria da identidade social como um meio de compreender a identidade dos professores. A importância das influências sociais sobre a identidade profissional, e suas implicações para a interprofissionalidade, são incorporadas dentro da teoria da identidade social, que é um caminho para o entendimento da identidade do professor.

A partir de pesquisa realizada, na qual adotou a teoria da identidade social, Black (2008) constatou que na construção da identidade de professor foram enfatizadas as interações sociais, os pareceres de outras pessoas e a autoconsciência. Através de um treinamento inicial, os professores passam a se autocategorizar com o seu grupo interno, alinhando-se com os atributos e comportamentos profissionais definidos coletivamente. O “eu” se torna “nós”, assim como a identidade social de grupo substitui a identidade pessoal do indivíduo.

Outras influências sobre a configuração da identidade do professor são ressaltadas por Black (2008), como a biografia pessoal, propensões cognitivas e emocionais. O trabalho desenvolvido por essa autora expressa pontos-chave que influenciam na formação da

identidade do professor: influências do passado (biografia, treinamento inicial professor, prática de ensino); contextos do ensino (prática em sala de aula, cultura escolar e liderança); identidade antes de ensinar (imagens, teorias implícitas, experiências iniciais) e identidade reformulada (conservadorismo x pró-atividade). Os achados da pesquisa sugerem que a identidade do professor se modifica de acordo com o gênero, a área de conhecimento e as fases da vida no ensino.

A partir da compreensão da Teoria da Identidade Social e da Identidade Profissional, pretende-se conhecer como os líderes que atuam em organizações intensivas em conhecimento configuram suas identidades.

2.6 IDENTIDADE E LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Identidade e liderança é um tema que tem sido abordado nos estudos organizacionais. A maior parte das pesquisas empíricas em OICs tem sido desenvolvida em universidades e instituições de saúde. Em EBTs, poucas pesquisas foram desenvolvidas até o momento. Esta seção será apresentada da seguinte forma: na primeira parte, será feita uma revisão dos principais trabalhos teóricos desenvolvidos na área. Na segunda parte, serão apresentados trabalhos empíricos realizados em OICs.

2.6.1 Revisão dos estudos teóricos de Identidade e Liderança

A revisão dos estudos recentes sobre os temas identidade e liderança apontam para vieses diferentes, tais como a identidade dos seguidores, a influência dos líderes sobre a identidade dos seguidores. Outros estudos procuram compreender as implicações da identidade na eficácia do líder, ou seja, a capacidade da identidade do líder de influenciar na autoconcepção dos seguidores (atitudes e comportamentos), assim como avaliar se a identidade do líder pode ser considerada um regulador da interação social (KNIPPENBERG et al., 2005). De forma congruente, Hogg (2001) afirma que o estudo da identidade do líder é permeado pela compreensão das relações que este mantém com os seguidores, visto que os líderes desempenham um papel importante em ajudar os seguidores a atingir objetivos, e estes conferem poder e *status* aos líderes.

O estudo da identidade dos líderes também envolve diferentes níveis de análise, ou seja, a identidade do líder pode ser compreendida

tanto por meio de características, traços ou aspectos internos (identidade pessoal), como também pode ser estudada a partir do processo social (identidade social).

DeRue et al. (2009) enfatizam que, quando uma pessoa se percebe como líder, não se trata simplesmente de ele ter assumido um papel formal ou posição dentro de um sistema social. Os autores ressaltam que “líder” é uma identidade pessoal internalizada, como parte do autoconceito criado através de elementos cognitivos, comportamentais e sociais. Por isso, enquanto a identidade pessoal é uma representação cognitiva de si mesmo, o processo pelo qual qualquer identidade pessoal vem a ser internalizada é decididamente social. Esses autores postulam que as pessoas têm um esquema cognitivo sobre o que significa ser um líder (protótipo de líder). O aspecto social do processo ocorre quando os outros percebem os atributos e os comportamentos dessa pessoa como sendo consistentes ou inconsistentes com seu esquema próprio de liderança e, como resultado, há um comportamento de confirmação ou não da identidade de líder.

Reforçando essas ideias, DeRue e Ashford (2010) consideram que a identidade do líder é co-construída nas organizações quando as pessoas reivindicam e concedem suas identidades de líder e seguidor nas suas interações sociais. Interiorizar uma identidade de líder tem sido citado como um processo importante para a eficácia do líder e facilitação dos processos organizacionais. Essa noção implica no reconhecimento do processo de identidade da liderança como a chave para a vitalidade e sucesso da organização (DERUE et al., 2009).

O impacto da identidade dos líderes nas organizações ocorre através da forte influência da liderança nas relações intergrupais e interpessoais dentro de um grupo. As organizações são contextos onde predominam estruturas internas de grupos e, segundo Hogg e Terry (2000), estão localizadas em redes complexas de relações intergrupos, caracterizadas por poder, *status* e prestígio. Dentro dessa dinâmica, os autores acreditam que as pessoas inseridas em diferentes níveis organizacionais derivam parte de sua identidade das organizações ou grupos de trabalho a que pertencem.

O senso de identidade derivado dos grupos pode ser entendido como identificação. Estudos de Bergamini e Coda (1997 apud VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002) mostram como se forma a identificação do indivíduo como líder, e o sentido que este atribui à ação leva os indivíduos a adotarem certos padrões de conduta. Os autores apresentam a liderança como um processo de construção social da realidade baseado no poder.

A partir do exposto, considerar a liderança em um nível macro, e como um processo construído socialmente, contribui para as relações organizacionais, convergindo para o aumento da capacidade de criação de sentido e aprendizagem compartilhada (DAY; HARRINSON, 2007). Afinal, um líder com um forte senso de identidade tem mais chances de ser bem sucedido, pois esta percepção tem forte influência sobre seus sentimentos, pensamentos, comportamento, atitudes, objetivos e quais as influências que ele pretende exercer (HALL, 2011; LEARY; TANGEY, 2003).

O senso de identidade, ou a percepção de quem sou enquanto líder, é um aspecto considerado essencial na construção da identidade de líder. De acordo com Lührmann e Eberl (2007), a autoconsciência e a autorreflexão são fatores básicos para a construção e o desenvolvimento da identidade. Nessa linha de pensamento, Posner (2009) sustenta que uma pessoa precisa de experiências para ser um bom líder, e que isso começa com uma exploração do território interior de cada um, pois a liderança é impulsionada mais por forças internas do que externas.

De fato, o tema identidade de líderes envolve questões internas, inerentes ao indivíduo, seu desenvolvimento e aspectos que facilitam ou impedem a internalização, assim como questões externas, como pertencimento aos grupos e dinâmica organizacional. Alguns estudos de liderança empregam conceitos de identidade de líderes que conectam, embora de maneira implícita, a identidade pessoal e a identidade social.

2.6.2 Trabalhos empíricos sobre o tema identidade e liderança em OICs

Embora sejam poucos os estudos sobre identidade de líderes, merecem destaque estudos que contribuíram para o desenvolvimento do tema.

Hiller (2005) desenvolveu uma pesquisa quantitativa com alunos da graduação e funcionários de um centro médico, intitulada “*An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: constructs, correlates, and outcomes*”, na qual afirma que uma quantidade expressiva de pesquisas desenvolvidas no domínio da liderança tem se concentrado nas percepções dos seguidores sobre os líderes e nos efeitos dos líderes sobre a identidade dos seguidores:

Na literatura geral sobre liderança, grande parte das pesquisas recentes tem sido focada sobre os efeitos que os líderes provocam, tanto em termos

dos comportamentos dos subordinados, quanto dos resultados obtidos pelo grupo ou organizacional (e.g., Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002; Peterson, Smith, Martorana e Owens, 2003). Outras pesquisas têm analisado as diferenças entre líderes e não líderes, ou líderes eficazes versus ineficazes. Esta estrutura geral de pesquisa tem examinado características dos líderes, como traços de personalidade (e.g., Judge, Bono, Ilies, e Gerhardt, 2002; Lord, De Vader, Alliger, 1986; Lowe, Kroeck, e Sivasubramaniam, 1996; Stogdill, 1974) ou comportamento de líderes (e.g., Bass, 1985; Yukl e Lepsinger, 1990; Ohio State and Michigan leadership studies). (HILLER, 2005, p. 2)

Segundo Hiller (2005), os estudos acima contribuem para a compreensão da liderança, no entanto, muito pouco se conhece sobre a mente de um líder, como eles veem a si mesmos e como suas percepções são estruturadas. O trabalho desse autor parte da perspectiva de que a compreensão do "eu" é um componente importante para a compreensão da liderança, pois o eu (identidade) deriva da conjunção estabelecida entre a cognição, a personalidade e os fatores sociais. Seu trabalho considera as diferentes orientações relacionadas à liderança, ou seja, o que as pessoas acreditam que seja a liderança.

Para explorar as diferentes orientações sobre liderança, Hiller (2005) baseou-se em Drath (2001), que defende existirem três visões de mundo qualitativamente diferentes para explicar o fenômeno da liderança: o domínio pessoal, a influência interpessoal e o diálogo relacional. O autor salienta que essas orientações sobre liderança não são excludentes, mas inter-relacionadas, ao defini-las como:

- a) Domínio pessoal: a capacidade de liderança é vista como algo que a pessoa possui como resultado de sua posição ou características individuais. Líderes nascem e são diferentes dos seguidores.
- b) Influência interpessoal: a liderança é um processo negociado de influência, em que o líder é a pessoa mais influente.
- c) Diálogo relacional: a liderança é um processo compartilhado de produção de significados. Parte do pressuposto de que as demandas da vida moderna são demais para um único líder. A liderança é vista como

propriedade do grupo.

A partir da consideração dessas diferentes orientações sobre liderança, Hiller (2005) explora algumas questões centrais que auxiliam na compreensão de como se configura a identidade de um líder: Que tipo de pessoas são mais propensas a se verem como líderes, e como a autopercepção de liderança influencia comportamentos relevantes nas organizações?

Para desenvolver seu trabalho, o autor partiu do pressuposto de que as pessoas usam esquemas cognitivos ou quadros interpretativos a fim de compreenderem o mundo. Essas estruturas interpretativas, ou categorias, estão presentes em nossas percepções sobre os outros, e podem ser usadas para compreendermos a nós próprios. Por isso, uma vez formadas estas estruturas interpretativas, elas influenciam nossos comportamentos e pensamentos (LORD: BROWN, 2004 apud HILLER, 2005).

Dessa forma, Hiller (2005) considera que a autoidentidade de liderança é conceituada e avaliada através de três subdimensões relacionadas: caráter descritivo (*self-descriptiveness*), certeza, e a importância pessoal da autoidentidade. Ao abordar a questão da origem da autoidentidade de liderança, Hiller (2005) parte do pressuposto de que o conceito esteja relacionado, e por isso seja influenciado, por três fatores: experiências individuais em liderança (desafios, qualidade de *feedbacks* e intensidade da experiência); personalidade (autoavaliação, motivação e automonitoramento) e a auto-harmonização de características pessoais com a liderança.

A partir da aplicação de um instrumento de pesquisa contendo uma escala com quatro itens, o autor avaliou a existência de correlação entre a autoidentidade de liderança e as três subdimensões apresentadas anteriormente (“*I am a leader*”, “*I see myself as a leader*”, “*If I had to describe myself to others, I would include the word ‘leader’*” e “*I prefer being seen by others as a leader*”) (HILLER, 2005, p. 30). Além dessas subdimensões, outras medidas foram desenvolvidas com objetivo de mensurar a orientação sobre liderança com base no trabalho de Drath (2001).

Os resultados da pesquisa revelam que as dimensões de autoidentidade de liderança são altamente correlacionadas com a qualidade da experiência de liderança anterior e a motivação para liderar. Aqueles indivíduos que revelaram experiência em liderança, assim como têm um sentido positivo de si mesmos e consideraram ter as características de um líder, provavelmente veem-se como líderes.

Hiller (2005) ressalta que os resultados encontrados em sua

pesquisa fornecem evidências de que tanto a autoidentidade em torno da liderança como as crenças cognitivas sobre a natureza da liderança devem ser examinadas, a fim de compreender melhor o fenômeno da liderança. Por isso, na conclusão de seu trabalho, ele sugeriu que outras pesquisas fossem realizadas adotando uma abordagem de métodos múltiplos, para que melhor possa ser avaliada essa relação.

Assim como Hiller, Hertneky (2008) desenvolveu a pesquisa intitulada “*The leadership self-identity of women college presidents*”, na qual explorou como mulheres em posição de liderança em universidades se descrevem e se definem enquanto líderes. Para fazer a pesquisa, ela se baseou no pressuposto de que, para ser eficaz em uma posição formal de liderança, uma pessoa deve perceber a si mesma como líder.

Hertneky (2008) considera que o conceito de autoidentidade da liderança é sutil e complexo, já que o conceito pode ser apresentado de diferentes formas (autoconhecimento, autoconceito), ou pode ser interpretado de maneiras diferentes. Em sua pesquisa, ela adota como sinônimos os termos autoidentidade de liderança e identidade de liderança. Com a dificuldade de uma definição única, a autora definiu um corpo de literatura suportado por diferentes áreas do conhecimento, a partir do qual construiu uma estrutura que lhe possibilitasse uma maior compreensão do conceito de autoidentidade de liderança. O Quadro 7 apresenta uma síntese dos trabalhos utilizados por Hertneky (2008).

| Hiller (2005) | Komives, Owen, et al. (2005) e Komives, Mainella, et al (2006) | DiPaolo (2004) | Turnbull (2004) |
|---|---|--|--|
| <p>A autoidentidade de liderança significa que: "a maneira como pensamos sobre nós mesmos como líderes e o que acreditamos ser guias importantes de pensamentos e ações". Identifica a influência das experiências de liderança passadas, da personalidade (núcleo de autoavaliação, motivação para liderar e automonitoramento), e a autocorrespondência de traços pessoais aos associados com a liderança, e cria um método de medição.</p> | <p>Oferecem um modelo de desenvolvimento da identidade de liderança e descrevem os processos de desenvolvimento de construção de uma autoidentidade de liderança. Experiências de liderança, relacionamentos e desenvolvimento de um sentido de <i>self</i> são fatores-chave para o processo de desenvolvimento.</p> | <p>Apresenta o impacto de programas de desenvolvimento de liderança sobre estudantes e a identidade do líder é um dos traços considerados.</p> | <p>Relaciona desenvolvimento da identidade de liderança e tempo (três formas diferentes de tempo: cíclico (organizacional), interativo (social ou grupo) e <i>self</i> (pessoal)). A construção social do tempo é um discurso poderoso, que regula a autoidentidade e identidade organizacional.</p> |

Quadro 7 – Trabalhos utilizados por Hertneky (2008) para a construção de um *framework* para compreensão do conceito de autoidentidade de liderança

Fonte: Sintetizada pela autora (2011) a partir de Hertneky (2008).

Hertneky (2008) conceitua autoidentidade de liderança como a percepção do líder sobre ele mesmo, de forma distinta da percepção que os outros têm dele, sendo uma autoconstrução formada a partir de experiências e de autoconhecimento, que se desenvolve ao longo do tempo.

As principais questões da pesquisa da autora incluem: Como é que as mulheres pesquisadas descrevem-se e definem-se como líderes? Que atributos pessoais elas acreditam ter, que lhes permitam ser líderes? Quais as suas intenções de carreira, tanto no passado quanto para o futuro? Como as suas relações com os outros influenciaram a sua autoidentidade de liderança? Que histórias elas contam sobre si mesmas envolvendo liderança?

A pesquisa emprega uma estratégia qualitativa, e baseia-se na crença de que a realidade é construída. Por isso, concentra-se em compreender as perspectivas das participantes sobre o tema em estudo. O conceito de autoidentidade de liderança foi explorado por meio da análise das narrativas pessoais. O protocolo de entrevista foi projetado para explorar os componentes que surgiram na revisão de literatura sobre o conceito de autoidentidade de líderes. Os resultados obtidos com a pesquisa foram classificados em quatro diferentes classes de respostas:

- a) identidade principal: trabalho com os outros, eu como líder, autoavaliação, apresentação do eu, ensino e aprendizagem;
- b) carreira: quando pensou pela primeira vez em se tornar líder, intenção, planejamento e longevidade;
- c) relacionamentos: mentores, modelos de papéis e de professores, a equipe sênior, família, redes de apoio, equilíbrio e fusão com o papel; e
- d) narrativa: comunicação, linguagem e tom de voz.

A partir dos temas, emergem cinco fatores críticos para a autoidentidade de liderança: autenticidade, relações, propósito de vida, equilíbrio e aprendizagem. A autora concluiu que, embora o termo autenticidade não tenha aparecido nas falas das entrevistadas, elas incorporam o conceito ao se definirem confiantes e corajosas em manter suas singularidades.

Hertneky considera que a identidade principal expressa quem o indivíduo é, e que autenticidade, integridade e criatividade são três aspectos da identidade de liderança (HERTNEKY, 2008).

A pesquisa identificou que as mulheres entrevistadas possuíam um alto nível de autoconhecimento, dedicavam-se à aprendizagem contínua e transmitiam conhecimento para os outros. Os relacionamentos mantidos eram estratégicos para que pudessem exercer

suas atividades. Definiram-se a si próprias como colaboradoras, facilitadoras ou membros de equipe, fugindo do rótulo de líderes (a maioria não se rotula como líder), embora atuem na condução de trabalhos colaborativos, que é uma função de liderança.

Em sua discussão final, a autora trata o tema autoidentidade dos líderes a partir de um modelo conceitual holístico, que abrange caráter, autenticidade, conectividade, empatia, coragem, confiança, paixão, comprometimento, criatividade, individualidade, equilíbrio, integridade, humor, integração, aprendizagem, voz e linguagem, orientação e ensino, preparação, curiosidade e energia. Hertneky (2008) questiona se uma pessoa pode aplicar este modelo de autoidentidade de liderança para desenvolver-se e ser um líder. Como resposta, argumenta que algumas habilidades e estratégias para o exercício da liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas, mas que os aspectos que integram o caráter, por fazerem parte da base de valores formadora de um indivíduo, diferentemente de outros aspectos, não podem ser aprendidos.

Outro pesquisador que estudou a identidade de líderes é Markow (2007). Seu trabalho, intitulado *“Calling and leader identity: utilizing narrative analysis to construct a stage model of calling development”*, discute como o “chamado”, ou vocação, moldou a identidade de líderes pastorais bem sucedidos nos EUA. Sua pesquisa, assim como a de Hertneky, utiliza a narrativa ou história de vida para coletar as informações. Nela, foi solicitado a alguns líderes que refletissem sobre e respondessem à pergunta: “Quem sou eu?” O autor adota a concepção de que a história de vida proporciona um sistema de significados, e que as narrativas pessoais representam a identidade das pessoas, porque as histórias de vida têm a capacidade de expressar as crenças e os valores mais arraigados, a partir dos quais o sujeito faz a reflexão sobre: “quem eu era, quem eu sou e quem eu posso me tornar” (BRUNER, 1991; GERGEN; GERGEN, 1986; MCADAMS, 1993 apud MARKOW, 2007).

O autor fundamenta sua pesquisa com a visão de que identidade não é uma realidade estática, para ser descoberta, não é algo encontrado dentro de uma pessoa, mas sim um processo contínuo de interpretação, sendo, portanto, relacional. Indivíduos compreendem a si mesmos por meio da linguagem, através de conversas e escrita, e estão constantemente envolvidos no processo de criação de si próprios (CROSSLEY, 2000 apud MARKOW, 2007). Segundo essa concepção, a construção da identidade narrativa é dialógica, e ocorre dentro de um contexto social e em ações socialmente situadas. Assim como outros autores, também este pesquisador salienta que a identidade é um

construto-chave na compreensão da liderança, bem como tema central para a compreensão do papel de seguidores e da eficácia do líder. Ele sugere que a autoidentidade informa sentimentos, crenças, atitudes e objetivos (LEARY; TANGNEY, 2003 apud MARKOW, 2007), e que líderes eficazes e maduros são aqueles que têm consciência de seu autoconceito como líder e crescem nele.

Para Markow (2007), inicialmente, psicólogos sociais consideraram a autoidentidade do indivíduo como resultante das interações mantidas com pessoas importantes em sua vida, teorizando que a autodefinição ao resultado do *feedback* que ele recebe e da avaliação que faz de si mesmo.

Markow coletou as informações para sua pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas, norteadas por perguntas que faziam referência aos capítulos da vida do entrevistado. Inicialmente, foi solicitado aos entrevistados que apresentassem a história de sua carreira como líderes como se fosse um livro, subdividido em sete ou oito capítulos. Cada capítulo deveria receber um nome e contar com uma breve descrição do período. Os participantes consideraram essa etapa como uma preparação para a entrevista.

A segunda pergunta procurou identificar eventos importantes que os participantes tivessem vivenciado. Para tal, foi-lhes solicitado que relatassem os episódios críticos que vivenciaram em cada um dos capítulos que integram sua história de vida, incluindo pensamentos e sentimentos. Detalhes foram solicitados, como com quem eles estavam e o que eles tinham feito, o que pensavam e sentiam durante o evento, e o impacto desse evento sobre sua identidade.

A terceira questão focou em pessoas consideradas significativas para os entrevistados, tais como mentores ou professores, além de eventos e experiências que confirmassem suas escolhas. A quarta questão considerou o roteiro futuro, ou seja, planos, objetivos, aspirações, esperanças e sonhos. Na quinta questão o foco foi o tema de vida. A última pergunta pediu aos participantes que resumissem um tema central, ideia ou mensagem que sentissem percorrer a totalidade da narrativa.

Nas considerações de Markow (2007), os estudos de liderança têm ultrapassado os paradigmas comportamentais, situacionais e transformacionais, e parecem estar focando na dinâmica interna e sutilezas do líder. A história de vida do líder é vista como um componente essencial para a compreensão de sua autoidentidade; estudando as histórias de vida, pode-se vir a conhecer e apreciar as experiências que constituem a essência de um líder, juntamente com

suas paixões, perspectivas e idiossincrasias.

Deranger (1997) desenvolveu uma pesquisa intitulada “*The relationship between leadership identity formation and motivation for further educational pursuits as seen through a first nations Summer Leadership Institute*”, na qual relaciona identidade e cultura em estudantes, facilitadores e *stakeholders* de um Instituto de Liderança. Esse autor considera que a identidade é fortemente influenciada pela cultura de origem e depende do meio social, político, educacional e ambiental com os quais o indivíduo se relaciona.

Segundo Deranger (1997), a formação da identidade é cultural e deriva do desenvolvimento social. Por isso, baseia-se em acontecimentos históricos que interferem na configuração da percepção que as pessoas têm de si próprias quanto ao papel que desempenham na sociedade. A identidade é formada dentro de uma cultura e depende do lugar assumido pelo indivíduo dentro dela. Por isso, a formação da identidade é um processo complexo.

Buscando identificar se algumas ideias apregoadas por uma instituição têm capacidade de interferir na formação da identidade de liderança, Deranger (1997) investigou duas questões fundamentais:

- a) Como os participantes do Instituto de Liderança de Verão descrevem a sua experiência na instituição e os efeitos que essa experiência teve sobre eles; e
- b) Se os participantes do Instituto percebem alguma relação entre identificarem-se como líderes e a motivação para continuarem suas atividades educacionais.

A pesquisa foi realizada em três etapas e apresenta o seguinte roteiro: O que é um líder? Quais são as características que um líder tem e como é que um bom líder se comporta? Por que você está participando do Instituto de Liderança de Verão? O que você acha que vai ganhar a partir de sua participação? Você se considera um líder? Por quê? Você pretende frequentar uma universidade ou faculdade? Se assim for, o que você gostaria de estudar? Quais são seus planos para o futuro? Onde você se vê daqui a cinco anos? Descreva o que você aprendeu sobre si mesmo no Instituto de Liderança de Verão. Você está mais interessado em promover a sua educação agora? Por quê? Ao enfrentar as situações vivenciadas no Instituto, você ganhou alguma força ou habilidade que possam ajudá-lo a manter-se no sistema educacional? Quais foram?

A pesquisa de Deranger (1997) demonstrou a existência de relação entre cultura e identidade, e os estudantes entrevistados afirmaram ter desenvolvido seu senso de identidade ao longo dos seus estudos sobre liderança.

Assumindo outra perspectiva, Rostron (2009) considera a liderança como uma construção social e desenvolveu uma pesquisa intitulada “*Building from the middle: how the middle managers construct their identities as both leaders and followers*”, procurando identificar como os gerentes de uma organização do setor público interpretam e relatam suas identidades, qual a natureza da identidade dos líderes e qual a influência do discurso organizacional sobre o papel do líder. Segundo Rostron (2009), as teorias relacionadas à identidade e, particularmente as que tratam da construção da identidade, têm sido regularmente usadas para interpretar o papel do líder. Ele adota a teoria da identidade que foca na compreensão do esquema que um indivíduo cria sobre si mesmo, descrevendo-o e inter-relacionando-o com aspectos relevantes, características e experiências decorrentes de um processo social mantido com outros indivíduos.

Sua pesquisa é de natureza interpretativa, e a estratégia adotada foi o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete gerentes líderes de equipes e três gerentes seniores. Além disso, foram, também, utilizadas as técnicas de observação e análise documental. A análise dos resultados obtidos com as entrevistas se deu a partir da transcrição das respostas e de sua categorização em temas previamente identificados na literatura (ROSTRON, 2009).

A pesquisa de Rostron (2009) apresenta uma revisão de literatura que relaciona o processo de construção de identidade (ALVESSON; WILLMOTT, 2002), a construção da identidade do líder-seguidor (LÜHRMANN; EBERL, 2007) e a criação de significado (WEICK, 1995, 2005). A partir das teorias existentes, ele tece considerações a respeito da complexidade inerente à construção da identidade, sobretudo quando ela ocorre em um processo dual, envolvendo líder e seguidor (ROSTRON, 2009).

Rostron (2009) traz algumas considerações importantes sobre o estudo da identidade do líder, entre elas a de que a estruturação organizacional e a definição de projetos de trabalho podem pré-estruturar a construção da identidade, definindo o que a organização espera dos líderes e como eles devem se relacionar com os diferentes atores organizacionais. A segunda consideração é a de que as organizações podem influenciar ativamente a configuração da identidade de um colaborador, particularmente em termos de identificação organizacional, usando para isso o discurso, como por exemplo, o de que os termos gerente e líder de equipe se referem ao mesmo papel, embora haja diferentes conotações quanto ao seu significado.

Os resultados validam a tese de que a construção da identidade do líder está relacionada com suas escolhas, com o comportamento dos seguidores e com os relacionamentos mantidos entre subordinados e superiores.

Assim como Rostron, Ésther (2007) também faz uma pesquisa, cujo título é “A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das Universidades Federais em Minas Gerais”. A pesquisa parte dos pressupostos de que:

- a) para construir uma identidade profissional, o indivíduo precisa manter relações de trabalho, envolvendo as relações de poder presentes nas organizações; e
- b) a identidade se constrói na prática.

Segundo o autor, as classificações, ou tipos de identidade expressos pelos indivíduos, contêm significados que lhes são próprios, pois o contexto no qual eles atuam possui uma configuração estrutural e dinâmica próprias. Por isso, nem sempre os tipos de identidade expressos são adequados, e somente a análise empírica pode fornecer evidências consistentes.

A construção da identidade gerencial ocorre em dois estágios complementares: na eleição ou definição de alguém para o cargo e no exercício da função. Em ambos os estágios, os gestores estabelecem redes de interesses e de trabalho, para só depois negociarem e fixarem sua agenda de trabalho. Assim, vão construindo suas identidades num contexto macrossocial mais amplo, sempre em transformação, em constantes negociações, considerando as especificidades do contexto. Os gestores são sujeitos de sua ação e, como tal, capazes de engajar-se em práticas e ações coletivas que lhes permitam, em algum grau, organizar e estruturar suas identidades (ÉSTHER, 2007).

A partir dos diferentes estudos realizados no âmbito da identidade e liderança em OIC apresentados, é possível identificar a relação da identidade com a interação social. Outro aspecto comum nas pesquisas é a influência das experiências passadas na configuração da identidade de líderes, e alguns pesquisadores ressaltam a importância de que mais pesquisas sejam desenvolvidas nessa área.

Por isso, com a finalidade de aprofundar a compreensão das teorias que buscam compreender como se dá a formação da identidade de líderes, procurar-se-á conhecer o que a literatura específica versa sobre a teoria da identidade social, uma vez que se acredita que ela possa trazer significativas contribuições para este estudo.

2.6.3 Identidade Social e Liderança

Estudos contemporâneos têm utilizado a teoria da identidade social para compreender a complexidade do fenômeno da liderança. Alguns modelos são criticados, por restringirem a identidade do líder a traços de personalidade e habilidades (identidade pessoal). Hogg (2001), no entanto, alerta para o fato de a maioria das abordagens teóricas reconhecer que a liderança é uma propriedade relacional dentro dos grupos, ou seja, que os líderes existem devido à existência de seguidores, e os seguidores existem devido à existência de líderes. Com base nessa evidência, os psicólogos sociais têm desenvolvido a teoria da identidade social da liderança, a qual defende que a identidade social está implicada em todas as formas de liderança (COLLINSON, 2006).

Alguns estudos desenvolvidos pelo psicólogo social Michael Hogg (2001) procuram compreender a identidade do líder a partir da teoria da identidade social e fundamentam sua abordagem, denominada de Teoria da Identidade Social da Liderança. O autor assinala que poucos estudos sobre liderança têm considerado os avanços conceituais da psicologia social contemporânea, embora haja o reconhecimento da propriedade relacional da liderança.

A abordagem da identidade social (HOGG; TERRY, 2000; HOGG, 2001) propõe que uma parte importante de nosso autoconceito, ou seja, a forma como nos vemos, decorre de nossas participações em grupos sociais. A teoria da identidade social pode auxiliar na compreensão da identidade de líderes, visto que estes são membros de grupos e mantêm amplas relações grupais no contexto organizacional.

Levando em conta a dimensão do grupo e as dinâmicas que se estabelecem em situações de grupo, Hogg (2001) propôs um modelo para estudar a identidade de liderança afastando-se do paradigma tradicional, em que os modelos centram-se na liderança, traços de personalidade ou fatores situacionais. Suas ideias centram-se na liderança vista como um processo de grupo, gerada por processos de categorização social (filiação a uma mesma categoria social, identificação social) e despessoalização (mudança no autoconceito) baseada em protótipos (modelos) relacionados com a identidade social.

Hogg e Terry (2000) enfatizam, em seus estudos, que o *self* é definido em termos da participação no grupo. As categorias sociais fornecem aos indivíduos uma base de quem eles são a partir da sua adesão ao grupo, e as organizações são espaços coletivos onde processos de identificação ocorrem. As categorias sociais são representadas por protótipos específicos para um determinado contexto. Protótipos são

considerados conjuntos de atributos que definem atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam um grupo e o distinguem de outro grupo (HOGG, 2001).

Nos grupos, há líderes formais e informais, e geralmente eles são as pessoas mais influentes. Essa influência que exercem deriva da sua eficácia em transformar ações individuais em ações do grupo, influenciando-os a se esforçarem e agirem em prol do grupo (HOGG; REID, 2006). Um líder eficaz tem o apoio do grupo, tornando-se um modelo ou protótipo, sendo mais influente que um líder não protótipo, e uma das razões da prototipicidade está relacionada com a identidade.

Segundo Hogg (2001), a liderança é resultante da capacidade que alguns indivíduos têm para influenciar e definir a identidade de outros de forma a mobilizar esforços coletivos para atingir objetivos. O autor propõe que a liderança é caracterizada por três processos principais, que funcionam conjuntamente: prototipicidade, atração social, e atribuição e processamento de informações.

Para Hogg e Reid (2006), os líderes influenciam porque:

- a) líderes encarnam o protótipo – o comportamento do seguidor automaticamente se ajusta ao seu comportamento;
- b) eles são apreciados pelos colegas justamente porque personificam o protótipo - isso lhes permite obter a conformidade com os seus desejos e faz parecer que ocupam uma posição de maior *status* dentro do grupo;
- c) eles normalmente se identificam mais fortemente com alguns grupos do que com outros e, como tal, tendem a comportar-se automaticamente de acordo com o grupo com o qual se identificam;
- d) esses comportamentos beneficiam o grupo como um todo e geram a confiança que o líder necessita para agir sem prejudicar o grupo – os seguidores permitem que o líder seja inovador levando o grupo a novas direções; e
- e) os membros prototípicos são o foco das atenções dentro do grupo, pois os outros membros percebem neles uma fonte de informação - por eles serem figurativos no contexto do grupo, os membros têm propensão de atribuir ao seu comportamento os atributos de personalidade estável que lhes agradam para a liderança (*status*, influência, popularidade, compromisso com o grupo, inovação, confiabilidade, carisma) (HOGG; REID, 2006).

Hogg (2001) apresenta a hipótese de a autoestima estar

relacionada à teoria da identidade social. Ele afirma que as pessoas têm uma necessidade básica por autoestima e esta necessidade pode motivar a identificação social e o comportamento de grupo. No entanto, o autor ressalta que essa hipótese é contestada por alguns estudos, os quais sugerem que outras variáveis podem afetar a relação entre o comportamento do grupo e a autoestima, “tais como extremidades da autoestima (*self-esteem extremity*), força da identidade e ameaças do grupo” (HOGG, 2001, p. 187). Outro motivo que influencia o processo de identidade social é a redução da incerteza subjetiva. Os processos de autocategorização e despersonalização baseados em protótipos reduzem a incerteza, porque as percepções, atitudes, sentimentos e comportamentos são prescritos por um protótipo *ingroup*, que geralmente tem validação consensual dos membros do grupo. Grupos que têm parâmetros definidos são mais eficazes na redução da incerteza (HOGG, 2001).

Um elemento essencial para a prototipicidade do líder é a comunicação. Líderes precisam gerenciar sua posição através do diálogo, ou seja, eles necessitam comunicar a imagem da sua prototipicidade para os seus seguidores (HOGG; REID, 2006). Eles são mais eficazes porque adotam um estilo de discurso, que aumenta sua importância no grupo (HOGG; REID, 2006, p. 20).

Líderes prototípicos mobilizam as pessoas no grupo de forma que suas credenciais não sejam colocadas à prova e que não precisem se comportar de maneira a demonstrá-la. Eles são membros centrais e de confiança do grupo por fazerem o melhor para o grupo e, portanto, o que beneficia o grupo deve beneficiá-los também. Eles podem, portanto, ser inovadores e, enquanto são confiáveis (e suas atitudes sejam de interesse do grupo) têm liberdade para se comportar, inclusive, de um modo não prototípico (HOGG; REID, 2006).

Há evidências de que os seguidores identificam-se mais com a organização quando o líder representa o protótipo do grupo. No entanto, se o líder força a adoção de características típicas de um líder, ele se torna menos influente (VAN KNIPPENBERG et al., 2005).

Fundamentados na Teoria da Identidade Social da Liderança, Cicero et al. (2010) conduziram um estudo empírico em quatro Organizações Intensivas em Conhecimento visando desenvolver e estender a teoria. Eles propõem que as influências situacionais podem provocar sentimentos de incerteza, como, por exemplo, a ambiguidade de papéis. Reduzir a incerteza é um fator motivacional que pode ser realizado pela confiança na participação no grupo, ou seja, cria-se uma incerteza e sentimentos de insatisfação no trabalho se o papel que um

indivíduo desempenha não está claro ou é ambíguo. Os resultados da pesquisa indicam que líderes prototípicos são mais eficazes, e que a ambiguidade de papéis é um fator que influencia a incerteza subjetiva nas organizações. A relação entre o líder prototípico do grupo e a eficácia da liderança foi medida baseada em três fatores: percepções da eficácia do líder pelos seguidores, satisfação no trabalho e intenções de rotatividade.

Quando os papéis são claros, as incertezas diminuem e os indivíduos sentem-se mais motivados, aumentando a eficácia da liderança e a satisfação pelo trabalho. Assim, outros aspectos são reforçados dentro da organização. Ou seja, cria-se espaço para a criatividade, o compartilhamento de conhecimento e ideias inovadoras.

Hirst et al. (2009) utilizaram a perspectiva da identidade social no estudo da liderança e criatividade em líderes e funcionários no setor de P&D, em uma empresa multinacional farmacêutica. Os resultados da pesquisa mostraram que os indivíduos motivados e com forte identificação com os objetivos do grupo internalizam as metas da equipe como suas, resultando em motivação para contribuir com o sucesso organizacional. Nesse contexto, os líderes atuam como catalisadores dos esforços da equipe e na construção das crenças do indivíduo sobre a importância e a eficácia da equipe. Além de potencializar os esforços criativos, o líder percebido como protótipo do grupo (ou seja, que representa a sua identidade social) tem maior possibilidade de promover o interesse e a confiança dos seus integrantes. Ele é visto como modelo pelo seguidor, e este estará mais inclinado a imitar seus hábitos de trabalho e atitudes positivas (HIRST et al., 2009).

Bandura (1977 apud HIRST et al., 2009) adota a teoria da aprendizagem social para ilustrar o poderoso papel que a observação e a modelagem do comportamento de outras pessoas representam para o desenvolvimento de novas habilidades. Assim, quanto mais prototípico for o líder, maior a relação positiva que ele exercerá sobre a identificação da equipe e na promoção de esforços criativos, o que contribuirá para o sucesso coletivo (HIRST et al., 2009).

Os estudos de Subašić et al. (2011) relacionam a prototipicidade do líder com o sucesso de estratégias organizacionais sustentadas por meio de sua capacidade de influência. A maximização da influência do líder sobre os seguidores pode se dar a partir de um processo extrínseco (por exemplo, através de recompensas, as quais exigem que haja um monitoramento dos subordinados) ou intrínseco, em que a influência é realizada a partir da internalização dos objetivos do líder por parte dos subordinados. Quando há um senso de identidade social compartilhado

entre líderes e seguidores, ou seja, quando o líder é visto como membro do grupo, a motivação dos liderados se volta para cumprir as metas organizacionais, não havendo a necessidade de que as ações dos seguidores sejam monitoradas. Essa relação colabora para a criação e manutenção de um sentimento de conexão psicológica entre os seguidores.

Por outro lado, Subašić et al. (2011) demonstram o impacto negativo que os mecanismos de recompensa/punição exercem sobre os resultados organizacionais, já que os líderes perdem capacidade de influência nessas condições. É reconhecido que a influência exercida pelos líderes está baseada na conexão psicológica ou identificação que os liderados mantêm com a organização, com o grupo e com o líder. Por isso, a relação psicológica mantida entre líderes e seguidores é central para o processo de influência, o que deve ser considerado em ocasiões em que seja necessário decidir sobre qual estratégia adotar para maximizar a influência. Portanto, a identidade social compartilhada entre líder e seguidores, assim como a identificação do líder como prototípico, sustenta sua capacidade de exercer influência (SUBAŠIĆ et al., 2011).

Em alguns contextos, a prototipicidade do líder não está necessariamente ligada a um aspecto de sucesso. Estudos de HALEVY, Berson, e Galinsky (2011) concluíram que, quando um grupo vivencia uma crise, seus membros mantêm a preferência por seguir um líder visionário, que os inspire, em vez de um líder prototípico. Nessas ocasiões, os membros do grupo reconhecem que as normas e os valores estabelecidos parecem não dar conta do alcance de objetivos mais amplos, e buscam um líder que ofereça um conjunto alternativo de crenças e práticas que possa aumentar a motivação e o sentimento de identidade do grupo. Em contraste, em contextos competitivos intergrupais, há a necessidade de os indivíduos se diferenciarem de outros grupos, buscando um líder que reforce aquela identidade coletiva - um objetivo que talvez apenas o líder prototípico possa cumprir (HALEVY et al., 2011).

De acordo com HALEVY, Berson e Galinsky (2011), a teoria da identidade social de liderança pode ser conciliada com outros modelos, nos quais os líderes compartilham das normas do grupo, indicando que eles são protótipos, no entanto, promulgam uma visão de futuro mais inspiradora, sendo visionários e carismáticos.

Pierro et al. (2005) desenvolveram uma pesquisa em EBTs em que avançam na compreensão de que o desejo de reduzir a incerteza é um fator moderador da relação entre o líder percebido como protótipo

do grupo e a eficácia da liderança. Os resultados do estudo sugerem que a prototipicidade do líder é mais influente em momentos de incertezas, tais como mudanças ou crises organizacionais. E quanto maior a confiança e identificação das pessoas com o grupo, mais elas apoiarão o líder como protótipo. A abordagem da identidade social descreve como a participação no grupo contribui para o autoconceito, ou seja, a ideia é a de que as pessoas não se descrevem somente com base nos atributos individuais e relações interpessoais, mas também como parte do coletivo, com características do grupo ao qual pertencem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são caracterizados o delineamento da pesquisa, a organização, os participantes da pesquisa e é apresentado o caminho seguido para conduzir esta pesquisa: a seleção dos participantes, o instrumento desenvolvido e utilizado e, posteriormente, a interpretação das informações obtidas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O caminho metodológico é o meio pelo qual o pesquisador procura compreender o objeto de estudo da pesquisa. No caso desta pesquisa, o objeto refere-se a dois construtos - identidade e liderança – que correspondem a fenômenos complexos e subjetivos que, individualmente e conjuntamente, representam um desafio metodológico, pois nem toda metodologia é capaz de alcançar a riqueza desses fenômenos. Estudar identidade de líderes requer do pesquisador um olhar atento, especialmente aos elementos que não são facilmente observáveis. Para tanto, utilizou-se, neste estudo, o paradigma interpretativo, o qual adota uma visão subjetiva do mundo, possibilitando uma aproximação do pesquisador e sua interação com o fenômeno a ser pesquisado.

Em relação aos estudos sobre liderança e desenvolvimento de líderes, o paradigma interpretativo vê a liderança como socialmente construída, e evoluindo com ênfase em um contexto sistêmico e intersubjetivo (MABEY, 2012).

Os estudos interpretativos assumem que as pessoas criam significados sobre o mundo à sua volta e os associam de forma subjetiva e intersubjetiva (Morgan, 1980). Pesquisadores interpretativos, assim, tentam compreender os fenômenos através dos significados que os participantes atribuem a eles. Além disso, a pesquisa aprofunda-se no

mundo dos significados das ações e relações humanas, com suas peculiaridades e significados, visto que este tipo de pesquisa se refere a um fenômeno que não pode ser mensurado (MINAYO, 2003).

A pesquisa interpretativa aprofunda-se no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas dos processos e dos fenômenos. Por outro lado, inferir a partir de um nível de realidade que não pode ser mensurado envolve muito método e disciplina (MINAYO, 2003).

Os dados produzidos na pesquisa, ou seja, as palavras das pessoas, a conduta observada etc., são descritivos. As suposições, interesses e propósitos do pesquisador levam a uma escolha metodológica, e a pesquisa interpretativa solicita ao pesquisador um comportamento que supõe uma forma de ver o mundo, ou seja, o pesquisador precisa ter uma compreensão do todo, da complexidade do fenômeno pesquisado, o que envolve captar a percepção do outro sem fazer interferências (sem preconceções) (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

O método escolhido para esta pesquisa visa facilitar o encontro do pesquisador com o fenômeno detalhado nos objetivos do estudo. A estratégia de pesquisa escolhida caracterizou-se como um estudo multicase (YIN, 2001). E essa modalidade de estudo permite explorar e detalhar o tema em profundidade (CRESWELL, 2007).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Considerando-se a natureza desta pesquisa, os critérios utilizados para a escolha dos participantes foram os seguintes:

- a) pessoas que tivessem o perfil (mínimo de um ano no cargo) para responder aos objetivos da pesquisa;
- b) um número de informantes considerado satisfatório, de forma a permitir a reincidência de informações (MINAYO, 2004);
- c) os informantes deveriam estar no mínimo um ano no cargo; e
- d) os informantes foram escolhidos em uma empresa de base tecnológica (EBT) associada à Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE).

Inicialmente, realizou-se um estudo-piloto com um gerente de uma empresa de base tecnológica situada em Florianópolis (SC) e associada ao sistema ACATE. O gerente entrevistado trabalha há 12

anos na empresa e sua equipe direta é composta por 40 pessoas. Após a entrevista, os dados foram transcritos, analisados, categorizados, e o estudo foi apresentado e validado por especialistas (como será detalhado a seguir).

Com o roteiro validado, prosseguiu-se com a pesquisa em outra empresa no Estado, também de base tecnológica e associada ao sistema ACATE. O nome da empresa foi resguardado e, para fins deste estudo, a organização recebeu a denominação fictícia de "Empresa Alfa", conforme orientação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina. A empresa foi escolhida através da indicação de um contato profissional da pesquisadora, e por ser identificada como uma EBT e aberta à pesquisa. Seu presidente demonstrou interesse em disponibilizar suas equipes para o estudo, solicitando à pesquisadora a disponibilização dos resultados ao final, o que ficou acordado. Uma carta de apresentação foi enviada ao diretor (Apêndice A).

A escolha de uma única empresa para a realização da pesquisa previne a incidência de mudança de cultura organizacional, possibilitando pesquisar um grupo homogêneo.

O grupo de informantes desta pesquisa foi composto por sete líderes (pessoas em cargo de gerência, coordenação e diretoria) que ocupam os cargos, há pelo menos um ano. Hill compreende que os novos líderes aprendem mais nos primeiros anos de liderança e levam no mínimo um ano para reestruturar sua nova identidade. Sendo assim, os líderes que atenderam aos critérios foram contatados e convidados a participar. Quanto ao número de participantes, os critérios estabelecidos foram baseados na sua acessibilidade, tempo no cargo e a saturação dos dados suficiente para responder ao problema de pesquisa.

Para a identificação dos entrevistados utilizou-se as siglas E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2), E3 (entrevistado 3), E4 (entrevistado 4), E5 (entrevistado 5), E6 (entrevistado 6) e E7 (entrevistado 7), a fim de proteger o anonimato, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). (Apêndice B).

O contato inicial com os participantes, com o objetivo de lhes explicar o projeto e convidá-los a contribuir espontaneamente com a pesquisa, ocorreu via *e-mail* e telefone. Uma carta de apresentação foi enviada via *e-mail* a cada um dos convidados (Apêndice A). Quando o líder demonstrava interesse em participar, era agendado com ele um horário conveniente para a realização da entrevista.

O Quadro 8 apresenta a categorização dos sujeitos pesquisados.

| Informante | Tempo na empresa | Idade | Sexo | Cargo | Formação Acadêmica |
|-------------------|-------------------------|--------------|-------------|--------------|---|
| Entrevistado 1 | 10 anos | 30 | M | Gerente | Ciências da Computação/Unisul (2004). Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC (2011) |
| Entrevistado 2 | 7 anos | 31 | F | Gerente | Administração de Empresas |
| Entrevistado 3 | 1 ano e 6 meses | 28 | F | Coordenadora | Administração de Empresas UFSC (2006). Pós-graduação em Comércio Exterior. |
| Entrevistado 4 | 2 anos e 4 meses | 42 | F | Gerente | Turismo. Pós-graduação em Negócios Internacionais. |
| Entrevistado 5 | 14 anos | 37 | M | Gerente | Ciências da Computação/UFSC (1997). Tecnólogo em Automação Industrial/Senai (2007). |
| Entrevistado 6 | 10 anos | 36 | M | Gerente | Ciências da Computação/UFSC. |
| Entrevistado 7 | 1 ano e 2 meses | 61 | M | Diretor | Ciências Contábeis. Especialização em Administração. Mestrado em Empreendedorismo. |

Quadro 8 – Caracterização da amostra pesquisada
 Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2011).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados escolhido para a pesquisa foi a entrevista individual do tipo semiestruturada, que permite ir a campo com algumas hipóteses, as quais podem ser alteradas com o decorrer da investigação. Esse tipo de entrevista permite ao pesquisador entrar em contato com elementos do campo e perceber o ambiente e o entrevistado de modo mais próximo, de modo que outros elementos, além da linguagem falada, possam ser observados por ele, tais como a linguagem implícita, postura, tom de voz e expressões faciais dos pesquisados.

Entrevistas semiestruturadas se caracterizam por um conjunto de questões definidas em um roteiro flexível (Apêndice C), apoiadas nos objetivos propostos e em teorias relacionadas à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987), sendo possível inserir, quando necessário, novas questões que surgem no decorrer das entrevistas. Assim, o roteiro é composto de questões que podem ser modificadas quando alguns pontos norteadores da pesquisa não forem mencionados pelo entrevistado. Ludke e André (1986) apontam que a entrevista é um momento singular que permite esclarecimentos e adaptações com a finalidade de obter eficácia nas informações.

Com base nos objetivos do estudo e os aspectos específicos a serem pesquisados, estruturou-se o roteiro da entrevista combinando as questões com as dimensões de pesquisa. As dimensões referem-se à identidade dos líderes em OICs. O roteiro apoia a condução de entrevistas semiestruturadas, sendo, portanto, parcialmente flexível, e aborda elementos relacionados à identidade dos líderes. Ele foi elaborado com base nos seguintes autores: Hogg (2001), DeRue et al. (2009), Hiller (2005), Hogg e Terry (2000) e Vasconcelos e Vasconcelos (2002). Lührmann e Eberl (2007) recomendam que é mais apropriado pesquisar identidade utilizando perguntas sutis e indiretas, por exemplo, a percepção de como é visto pelos outros, o que foi levado em consideração ao se estruturar o roteiro de pesquisa (Apêndice C).

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, abordando questões como: a confidencialidade das informações coletadas, os objetivos da pesquisa e o formato do estudo (Apêndice B).

O procedimento para cada uma das entrevistas seguiu as seguintes etapas:

- a) esclarecimentos a respeito dos objetivos da pesquisa e das dúvidas do pesquisado;
- b) leitura e assinatura do Termo de Consentimento;

c) gravação das respostas com anuência do informante.

De acordo com Triviños (1987), recomenda-se a gravação das entrevistas, porque permite ao pesquisador contar com todo o material fornecido pelo informante. Além disso, a entrevista gravada foi acompanhada de anotações gerais sobre atitudes ou comportamentos do entrevistado. Destaca-se que todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente (na empresa do informante), registradas através de gravações em áudio, transcritas na íntegra, enviadas aos participantes via *e-mail* e por eles autorizadas. O processo das entrevistas ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2011, e o tempo das entrevistas oscilou entre 34 minutos e 1 hora e 30 minutos.

3.3.1 Validação do instrumento de coleta de dados

O roteiro de entrevista inicial foi apresentado a um gerente sênior de uma empresa intensiva em conhecimento e ao grupo de especialistas do grupo de pesquisa do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR) da Universidade Federal de Santa Catarina, para passar por uma validação de conteúdo. O roteiro foi, então, adaptado com base nas sugestões feitas pelo gerente sênior e pelo grupo do LGR, tanto no que se refere ao formato quanto ao conteúdo do instrumento.

Após essa validação, foi realizada a entrevista piloto no dia 21 de setembro de 2011, com um gerente de relacionamentos de uma empresa de base tecnológica. A entrevista-piloto foi transcrita pela pesquisadora e validada pelo entrevistado. Com o instrumento de pesquisa validado, passou-se à realização das entrevistas semiestruturadas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Taylor e Bogdan (1996), em estudos interpretativos a análise dos dados é um processo contínuo. Os dados coletados emergem da linguagem, que é a forma de acesso ao mundo de significados de cada indivíduo. Potter e Wetherell (1987) afirmam que a linguagem não é apenas um código para a comunicação, mas está completamente envolvida no processo de pensamento e compreensão.

No processo de compreensão do fenômeno da identidade dos líderes, a interpretação foi iniciada a partir dos próprios dados e do significado atribuído a eles pelos líderes, construindo-se núcleos de sentido a partir de palavras e mensagens que emergiram dos textos, e cuja presença ou frequência indicam sua pertinência aos objetivos do estudo.

Os dados das entrevistas foram tratados seguindo os passos a seguir: após a transcrição de cada entrevista, procedeu-se à sua (re) leitura, organizou-se os relatos, revisou-se objetivos e questões teóricas discutidas no estudo. A seguir, as partes significativas foram agrupadas em núcleos temáticos, seguindo o roteiro da entrevista. São núcleos temáticos utilizados na análise dos dados a partir do roteiro de entrevista:

- a) ser líder;
- b) como e porque se tornou líder;
- c) características dos líderes;
- d) ser identificado como líder pelos colaboradores;
- e) ideia formada sobre ser líder;
- f) ser considerado líder pelo grupo;
- g) utilizar a palavra líder para se descrever;
- h) identificação dos colaboradores com o líder;
- i) influência da organização ou grupos de trabalho.

Os relatos foram agrupados nos núcleos temáticos correspondentes. Após, procedeu-se à fase de identificação de categorias significativas nos relatos das entrevistas. Em seguida, a pesquisadora realizou a análise com a orientação da fundamentação teórica (Taylor e Bogdan, 1996).

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Os participantes foram consultados a respeito do seu interesse em participar e foram informados sobre os objetivos da pesquisa, conforme redigido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B). Também foi assegurado aos entrevistados o direito de desistirem da pesquisa a qualquer momento e a garantia de que a aceitação ou não de participar não influenciaria no seu trabalho na empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA²

Há mais de vinte anos, estudantes empreendedores do curso de Ciências da Computação iniciaram um projeto de desenvolvimento de *software* em um dos laboratórios da Universidade Federal de Santa

² As informações sobre a empresa foram retiradas do *site* e do material das entrevistas.

Catarina. No início dos anos 1990, ocorreu a abertura formal da empresa Alfa e seu estabelecimento no Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), incubadora da Fundação CERTI (Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras) em Florianópolis (SC).

Os estudantes produziram *software* para o mercado de mecânica e, ao longo do tempo, mudaram de segmento. Em 1995, a empresa desenvolveu um produto que se tornou líder de vendas no Brasil e iniciou sua exportação em 1997. Em meados do ano de 2000, a empresa lançou o primeiro *hardware*. Atualmente, a Alfa exporta seus produtos para mais de 30 países.

No ano de 2005, a empresa mudou-se para uma sede própria e, na época, contava com cerca de 40 colaboradores. Ao longo do tempo, ela recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais. Atualmente, tem uma unidade fabril, duas filiais nacionais e três internacionais.

A empresa Alfa cresceu consideravelmente ao longo desses 20 anos. Com esse crescimento acelerado, alguns processos precisavam ser revistos. Em 2008, foi contratada uma pessoa para assumir a presidência, e os fundadores permaneceram no comitê estratégico. Esse período ocasionou mudanças na cultura da empresa. Essas mudanças geraram um estranhamento nos colaboradores, os quais sentiram que a Alfa não era mais a mesma empresa, e alguns pediram demissão.

Em 2011, a presidência foi reassumida por um dos sócios fundadores. Desde então, a Alfa está em processo de reestruturação, e alguns colaboradores que haviam se demitido voltaram a trabalhar na empresa. Esse processo de reestruturação inclui identificar e aprimorar os processos organizacionais, identificar e desenvolver os líderes.

Atualmente, a empresa conta com 270 colaboradores. Destes, 62% têm entre 15 e 29 anos; 35% têm entre 30 e 44; e 2%, entre 45 e 59. Quanto ao gênero, 56% são do gênero masculino e 44% do gênero feminino. A grande maioria dos colaboradores possui menos de três anos de empresa. É uma empresa jovem, empreendedora e inovadora e se caracteriza como uma empresa de base tecnológica.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados da pesquisa são líderes da Empresa Alfa. Quatro líderes trabalham na empresa há mais de sete anos e assumiram a função de liderança em virtude do conhecimento técnico acumulado ao longo do tempo.

Dentre os entrevistados, 57% são do gênero masculino,

mostrando que, nesse tipo de cargo na empresa, os homens representam a maioria. No que se refere à faixa etária, 71% dos entrevistados estão na faixa dos 30 aos 45 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 100% possuem nível superior e 57%, pós-graduação.

Importa destacar que, em função do processo de reestruturação organizacional, a empresa está desenvolvendo uma nova estrutura de setores, cargos e processos. Na conjuntura atual, alguns cargos ainda não estavam bem definidos, no entanto, todas as pessoas entrevistadas possuem, dentre outras, a função de líder formal.

4.2.1. Entrevistado 1

O entrevistado 1 (E1) tem 30 anos de idade, graduou-se em Ciências da Computação em 2004 pela Unisul, e realizou o mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento em 2001, na Universidade Federal de Santa Catarina. Mostrou-se disposto a participar e, após o primeiro contato, combinou um horário para a entrevista. Trabalha há dez anos na empresa e ocupa há dezoito meses o cargo de gerente. Focado em objetivos, ficou em dúvida ao escolher o curso no vestibular, pois, enquanto o curso de Administração, focava mais o lado interpessoal, o curso de Computação tinha como principal característica o raciocínio lógico e estratégico:

[...] o dia que eu fui fazer o vestibular, eu estava em dúvida entre administração e computação. Eu acho que eu tenho uma facilidade de conseguir os meus objetivos. Se eu idealizar uma coisa que eu acho que eu tenho capacidade de desenvolver, é bem provável que eu vou conseguir (E1).

Para atingir objetivos, ele procura fazer com que as pessoas “[...] gravitem em torno daquele mesmo objetivo: compartilhar minha visão com elas, entendeu? Eu acho que eu preciso das pessoas para fazer isso” (E1).

O trabalho, segundo o E1, envolve outros valores, além do financeiro:

Então, envolver as pessoas, eu acho que é importante. Eu acredito que sem isso tu não vai chegar ao teu objetivo, na minha visão. Porque eu acho que as pessoas estão aqui não só pelo salário.

Se fosse para ganhar aquele valor por hora, só pra fazer qualquer coisa, se fosse para quebrar pedra, eles não iriam fazer. Tem o trabalho, tem o desejo de fazer alguma coisa, tem que agregar outras coisas. Oito horas de vida de uma pessoa, eu falo muito isso, respeito, oito horas de vida de um ser humano é responsabilidade. Às vezes o cara passa mais tempo aqui dentro do que qualquer outro lugar. (E1)

4.2.2 Entrevistada 2

A entrevistada 2 (E2) tem 30 anos de idade e graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atua como gerente na empresa Alfa há sete anos, onde acompanhou o desenvolvimento dos setores e dos processos organizacionais. Nesta empresa ela adquiriu experiência como líder, mas relata que desde a faculdade já apresentava características como iniciativa e posicionamento perante as atividades a serem realizadas com os colegas.

A entrevistada relata que, com a experiência adquirida, obteve maturidade e aprendizado. O fato de conhecer as pessoas ao longo do tempo a deixou mais segura e se reflete na eficácia do seu trabalho:

Sim, eu fiquei mais madura, eu fiquei mais confiante de mim. Consequentemente, ao me posicionar, eu estou mais confiante. A questão de eu conhecer cada pessoa faz diferença, porque eu sei como tenho que lidar com cada um [...] você conhecer o ambiente, as pessoas que estão com você, como que você vai se posicionar com elas, que elas vão te aceitar como uma líder, isso tudo com certeza influenciou na minha eficácia na empresa. (E2)

Para ela, o líder organizacional é aquele que transmite confiança: “O líder, ele tem que passar confiança para a sua equipe, no momento que tu passa confiança para a equipe, a equipe vai te apoiar, vai contigo, vai acreditar naquilo que você está falando e vai te seguir [...]” (E2).

A entrevistada se descreve como uma líder liberal que demanda iniciativa dos colaboradores e se coloca à disposição para eventuais

dúvidas.

4.2.3. Entrevistada 3

A entrevistada 3 (E3) tem 28 anos de idade, graduou-se em Administração de Empresas na Universidade Federal de Santa Catarina e possui especialização em Comércio Exterior. É uma das entrevistadas mais jovens, está na empresa somente há um ano e seis meses e, no momento da entrevista, ocupava um cargo de coordenação. Antes deste emprego, trabalhou por seis anos em uma empresa de grande porte, onde adquiriu experiência e visualizou, nos superiores próximos, modelos diversos de liderança.

A entrevistada menciona que apresenta características de liderança desde a época da faculdade: “[...] eu sempre fui de estar metida nas coisas de, por exemplo, na faculdade tinha a Empresa Júnior, eu queria estar lá na coordenação de alguma área da empresa [...]” (E3).

Ela se define como uma líder liberal e incentiva as colaboradoras a terem iniciativa. E3 relata que gosta de cuidar da equipe e busca um relacionamento aberto com as pessoas: “[...] isso faz parte da rotina, questão de cuidar da equipe e saber se está tudo bem, manter essa questão da liberdade delas, de irem falar comigo quando tem um problema, chamar em uma sala reservada, e diagnosticar a causa do problema [...]” (E3).

4.2.4. Entrevistada 4

A entrevistada 4 (E4) tem 42 anos e é pós-graduada em Negócios Internacionais. Está há dois anos e quatro meses na empresa e há um ano gerencia uma equipe de 12 pessoas. Migrou de outra cidade para trabalhar nesta empresa e percebe a diferença de cultura entre as empresas de cada cidade, ou seja, considera que “em Florianópolis é mais tranquilo” no que se refere às exigências corporativas.

A gerente em questão possui experiência anterior em coordenar pessoas em outro segmento organizacional. Sua meta na empresa é atingir um trabalho qualificado. O líder, segundo a entrevistada, “[...] é aquele que ensina como é o trabalho, mas não é aquele que faz o trabalho, aquele que delega atividades [...]” (E4). Para ela, exercer liderança é uma tarefa difícil e que exige conhecimento e aprendizado:

[...] quando tu és um líder, tu tens que coordenar uma coisa, é mais difícil, é bem mais difícil,

porque nem todo mundo entende a forma como você quer passar. Então, aí você tem que ler muito mais, você tem que estudar muito mais, estudar as pessoas, porque cada um é diferente do outro [...]. (E4)

A disseminação do conhecimento dos processos de trabalho é uma característica do seu trabalho: “[...] gosto bastante que todos façam, todos estejam em conhecimento dos processos da empresa. Não esperar que eu venha falar as coisas, mas que eles tenham iniciativa [...]” (E4).

4.2.5. Entrevistado 5

O entrevistado 5 (E5) tem 37 anos de idade, graduou-se em Ciências da Computação em 1997 pela Universidade Federal de Santa Catarina, e em Tecnologia de Automação Industrial em 2007 (SENAC). Atua há 14 anos na empresa e atualmente é gerente de uma equipe composta por 15 pessoas. Suas atividades na empresa são processuais e dependem do desenvolvimento do trabalho de toda a equipe.

Dentre as suas características enquanto líder, destaca a facilidade em “enxergar mais longe” e propor soluções. “É uma característica talvez, de conseguir enxergar mais longe, ter um alcance maior [...]. Isso aqui pode dar esse e esse problema [...]. Na verdade, é propor soluções, não necessariamente tomar a decisão [...]” (E5).

Sua concepção de liderança é que o líder se destaca pelo comportamento e não pela hierarquia:

[...] líder é, pra mim, tu não precisa ser chamado de líder, tu acaba sendo líder, agindo dentro da equipe [...]. Ele age como um líder dentro da própria equipe, as posturas, as formas de agir. Não é só dar o bastão, "agora tu vai mandar, tu vai ser o líder", isso aí pra mim, não funciona [...]. (E5)

A capacidade técnica é destacada pelo entrevistado 5 como um fator importante para liderar. “Tu tem uma equipe, tu não pode ser líder de uma equipe se tu és o mais júnior de todos. Não tem condições de somar e auxiliar todos ali. Então tem questões técnicas que a pessoa tem que ter [...]” (E5).

Além da necessidade de capacitação técnica, saber lidar com problemas pessoais é outra questão que o gerente salienta: “[...] tem que

ter um bom conhecimento técnico, ele tem que poder participar de qualquer discussão, sem problema, conhecimento é importante, e lidar com pessoas” (E5).

4.2.6. Entrevistado 6

O entrevistado 6 (E6) tem 36 anos de idade e graduou-se em Ciências da Computação. Iniciou sua vida profissional na área acadêmica e empresarial. Atua há 11 anos nesta empresa e atualmente gerencia diretamente sete pessoas. Entre suas atribuições, destaca a orientação da sua equipe e de outros setores. Ao longo dos 11 anos, atuou em três gerências diferentes dentro da empresa.

Para o E6, ser líder é inspirar as pessoas, mostrar um caminho. Gerenciar, no entanto, remete a palavras e atitudes que o gerente considera mais fortes: “[...] gerenciar é uma palavra forte, porque eu sempre optei, eu sempre preferi não gerenciar, ordenar, comandar, mas, sim, inspirar, mostrar o caminho, quase como quem levanta uma bandeira [...]” (E6).

Ele avalia que, mesmo aprendendo novas metodologias de liderança, seu estilo de liderar permanece sendo orientar e motivar os colaboradores:

[...] eu gostava muito de motivar, no sentido que o trabalho deles gerava um resultado legal para o cliente. E eu fazia questão de mostrar os elogios dos clientes para eles e os progressos que a gente tinha. Então o meu estilo era assim, orientando. Claro, tecnicamente o que tinha que ser feito, mas dando essa gasolina, vamos dizer assim, o combustível era esse. Foi assim que eu comecei, depois, claro, a gente vai aprendendo metodologias, outras práticas [...]. (E6)

4.2.7. Entrevistado 7

O entrevistado 7 (E7) tem 61 anos de idade, graduação em Ciências Contábeis, com pós-graduação em Administração e mestrado em Empreendedorismo. Atua como diretor de um setor da empresa há um ano e dois meses. Coordena diretamente quatro pessoas e indiretamente 30. Das pessoas entrevistadas nesta pesquisa, o E7 é o mais experiente em termos de mercado de trabalho e idade. É

considerado um modelo de líder por alguns colaboradores da empresa, que destacam sua capacidade de resolver problemas de uma forma harmoniosa.

Para o E7, ser líder é inspirar:

Ser um líder é ser um inspirador da equipe, é fazer com que as pessoas fiquem entusiasmadas com o teu jeito de ser, com a tua forma de atuar e, vamos dizer assim, sem muita "força de barra", fazer com que eles se empenhem também em atingir os objetivos da empresa. (E7)

Ele se considera um líder tolerante, com a característica de dar liberdade para que as pessoas atuem, saibam suas metas e participem dos processos:

[...] eu não sou muito, assim, de dar bronca ou de ser muito ditador. Acho que a coisa é mais pela liberdade de cada um, e ter a responsabilidade da realização de suas tarefas, e tal, e seguir, porque eu sou muito tolerante nesse aspecto. Você percebe, no dia a dia, o trabalho que cada um tem, a sua agenda, sua rotina, então, eu relevo certos descumprimentos de prazo, mas acompanhando porquê. E a liderança exercida é dar liberdade para que as pessoas não sejam somente sempre pressionadas para fazerem as coisas. Elas têm que saber quais são as metas, qual, aonde quer chegar e, a partir daí, fazer uma coisa em conjunto, participando dos processos. (E7)

O entrevistado avalia que o conhecimento técnico é essencial para um indivíduo tornar-se líder, além de uma visão integral das áreas da organização: “[...] normalmente você se torna um líder porque tu tens o conhecimento operacional, os processos, o conhecimento técnico, que é importante, e uma visão generalista de outras áreas [...]” (E7).

A estabilidade emocional e financeira são características pessoais que ele usa ao liderar pessoas:

[...] tem que se ter muita paciência, muita paciência, porque normalmente as pessoas mais jovens são mais impetuosas, têm altos e baixos.

Eu não sei se é porque a gente tem uma certa estabilidade já, emocional e financeira, ou não, assim a gente já absorve os impactos, as reações das pessoas [...]. (E7)

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados inclui os quadros referentes aos núcleos temáticos, categorias, subcategorias e a descrição dos resultados.

4.3.1 Apresentação dos núcleos temáticos

Nesta seção são apresentadas as categorias que foram selecionadas a partir da leitura das entrevistas e da construção das matrizes relacionadas ao roteiro da entrevista. Os núcleos que resultaram da análise das entrevistas foram:

- a) ser líder;
- b) como e porque se tornou líder;
- c) características dos líderes;
- d) ser identificado como líder antes de assumir o cargo;
- e) ideia formada sobre ser líder;
 - ideia sobre ser líder anterior ao cargo
 - o que mudou após a experiência de ser líder
- f) ser considerado líder pelos colaboradores;
- g) utilizar a palavra líder para se descrever;
- h) identificação dos colaboradores com o líder;
- i) influência da organização ou grupos de trabalho.

4.3.1.1 Núcleo temático "Ser líder"

O núcleo temático "ser líder" procura responder à questão da pesquisa: "O que é ser um líder organizacional?" Ser líder tem significados diversos para os entrevistados, como pode ser observado no Quadro 9. O conjunto das definições sobre o que é ser um líder organizacional foi classificado em seis categorias: ser exemplo, orientar, inspirar, saber lidar com pessoas, participar dos processos e resolver problemas.

| Categorias | Subcategorias | Total | % |
|---|---|--------------|----------|
| 1. Ser líder é ser exemplo | - forma de agir; - ter atitudes, aquele que age conforme prega; - ser referência. | 3 | 43% |
| 2. Ser líder é orientar | - ensinar o trabalho; - transmitir conhecimento; - ensinar caminhos; - mostrar como chegar à solução; - ver outras saídas; - fazer tutoria; - fazer <i>coaching</i> . | 6 | 86% |
| 3. Ser líder é inspirar | - fazer com que o jeito de ser entusiasme as pessoas sem forçar a barra; - ser um inspirador; - motivar para atingir os objetivos da empresa; - animar a equipe. | 2 | 28% |
| 4. Ser líder é saber lidar com pessoas | - perceber o potencial dos colaboradores; - conhecer os colaboradores. | 1 | 14% |
| 5. Ser líder é participar dos processos | - fazer as coisas em conjunto; - estar próximo. | 3 | 43% |
| 6. Resolver problemas | - ajudar a tirar impedimentos; - atender ou tirar dúvidas; - dar a solução. | 1 | 14% |
| Total | | 16 | 228% |

Quadro 9 – “Ser líder”

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A seguir, são descritas as categorias.

Categoria 1: Ser líder é ser um exemplo

A categoria "ser exemplo" diz respeito ao fato de o líder ser uma referência. Ser exemplo é relacionado com a forma de agir dos líderes, ou seja, que os líderes deem exemplo com ações e não com discursos, como nas palavras de uma entrevistada:

Eu acho que ser um líder é ser exemplo, ter atitude e ser admirada. Sabe que as pessoas falam "eu queria ser um pouco como aquela pessoa", digamos. Então, eu acho que líder tem que ser um exemplo e, muito mais do que falar, dar o exemplo com suas atitudes. Então o líder tem que ser aquele que age conforme o que ele prega, acho que, antes de mais nada, não pode ser um líder só de palavras [...]. (E3)

Os entrevistados relatam que as suas ações precisam ser coerentes com aquilo que comunicam. Liderar pelo exemplo pessoal ou ser referência é mencionado como um fator importante por Bennis (1999), Wilhelm (1996) e Dubrin (2003). Segundo Kotter (1997), o conceito de liderar pelo exemplo se resume na lógica que as palavras podem ser esquecidas, mas as ações não. Ser exemplo também está relacionado com a integridade do líder. Segundo Drucker (1996), as ações de um líder e suas crenças devem ser consistentes. Essa coerência do líder depende da sua identidade, ou seja, ele só apresentará um comportamento consistente caso tenha internalizado a identidade de líder. Caso contrário, externalizará um comportamento incoerente em dada situação.

Um líder coerente nas suas atitudes gera confiança e atua como um protótipo positivo para o grupo. De acordo com Hogg e Reid (2006), o líder é apreciado pelo grupo porque personifica o protótipo do grupo e, assim, parece ocupar uma posição de maior *status*, gerando confiança. Desse modo, os seguidores o apoiam e facilitam que ele leve o grupo para novas direções.

Categoria 2: Ser líder é orientar

Dentre os sete líderes entrevistados, quatro apontaram que ser

líder é orientar. Segundo eles, orientar é mostrar o caminho, ensinar o trabalho, transmitir conhecimento, ver outras saídas, tutorar e fazer *coaching*, mostrar como chegar a uma solução, assim como ensinar a ver alternativas ou saídas para situações e fazer com que os próprios colaboradores possam executar as ações.

Um líder que orienta e ensina caminhos está lidando com a capacidade de aprendizagem dos colaboradores. Senge (1997) parte dos pressupostos de que todos na organização são capazes de aprender, e a solução de problemas não é exclusividade da alta gerência. No entanto, segundo os entrevistados, para que haja a aprendizagem organizacional, é necessário que as equipes demonstrem capacidade para aprender:

Ensinar os caminhos e ver outras saídas. Acho que isso é o papel do gerente. O gerente tem que gerenciar, óbvio, mas o gerente tem que estar junto com as pessoas. Não adianta ficar isolado, "ah, o gerente é aquele que tu não consegue conversar". Acho que tem que estar muito próximo e passar a bola para que as pessoas consigam por elas mesmas executar os pedidos. (E1)

Antes, quando eu falei que gerenciar é uma palavra forte, porque eu sempre optei, eu sempre preferi não gerenciar, ordenar, comandar, mas sim inspirar, mostrar o caminho, quase como quem levanta uma bandeira [...]. (E6)

Orientar engloba as três habilidades de liderança desenvolvidas por Katz (1974):

- a) técnicas (conhecimento em uma área específica de trabalho);
- b) humanas (competências em trabalhar com pessoas, e isso requer saber lidar com pessoas, saber como elas se comportam e como trabalham em grupos, como se comunicar efetivamente, e conhecer suas motivações, atitudes e sentimentos); e
- c) conceituais (capacidade do líder de trabalhar com ideias).

O conhecimento compartilhado é destacado pelos entrevistados:

Líder é aquele que chegou numa posição que

consegue transmitir conhecimentos e orientar as pessoas que estão próximas. (E5)

Eu digo assim, o pagamento do gerente para as pessoas que trabalham com ele é compartilhar conhecimento. Geralmente a pessoa que está num cargo de gerência ela conhece muito alguma coisa e pode compartilhar, ou ela conhece mais soluções [...]. (E1)

Orientar também se relacionou com *coaching* e tutoria. *Coaching* é uma abordagem comportamental que está sendo incorporada às organizações e que visa orientar e desenvolver os líderes e seguidores. A tendência atual é que as organizações, para acompanharem o ritmo intenso de mudanças e exigências mercadológicas, procurem por líderes que criem competências e estimulem as pessoas a se desenvolverem (GOLDSMITH et al., 2003). Essa tendência se confirmou neste estudo com os líderes: “[...] geralmente a pessoa que está num cargo de gerência, ela conhece muito alguma coisa e pode compartilhar, ou ela conhece mais soluções, enfim. Então ela tem um dever de tutorar as pessoas que estão abaixo dela, tem o dever de fazer *coaching* [...]” (E6).

Categoria 3: Ser líder é inspirar as pessoas

Na teoria da liderança, inspirar está relacionado a várias abordagens. Por exemplo, na teoria da liderança transformacional, inspirar é característica dos líderes transformacionais, que são aqueles que estimulam e inspiram seguidores tanto para alcançar resultados como, ao longo do processo, para desenvolver sua própria capacidade de liderança (BASS, 2000; RIGGIO, 2006). As pesquisas que focam no carisma apontam que, para que os líderes sejam eficazes, devem ser inovadores, motivadores, inspiradores e ter uma visão com a qual eles inspiram o grupo (HOGG, 2001). Para Kotter (1990), motivar e inspirar são aspectos da liderança em organizações complexas, e que movem as pessoas na direção certa da mudança.

Um líder que inspira pode, através de suas atitudes, entusiasmar as pessoas. Inspirar também é relacionado, pelos entrevistados, com motivar. Segundo um dos líderes, ser líder é motivar as pessoas para que os objetivos da empresa sejam atingidos: “Ser um líder é ser um inspirador da equipe. É fazer com que as pessoas fiquem entusiasmadas com o teu jeito de ser, com a tua forma de atuar. E, sem muita 'forçação

de barra', fazer com que eles se empenhem também em atingir os objetivos da empresa” (E7).

Categoria 4: Ser líder é saber lidar com pessoas

O nível das relações interpessoais, segundo alguns participantes, é relacionado com ser líder. Os entrevistados enfatizam que o saber lidar com as pessoas é uma das características importantes, além de conhecer e perceber o potencial dos colaboradores: “[...] não precisa ser o melhor cara técnico, mas tem que ter um bom conhecimento técnico. Tem que poder participar de qualquer discussão sem problema. Conhecimento é importante, e lidar com pessoas” (E5).

A habilidade interpessoal é apontada como umas das características essenciais para o exercício da liderança. Para Katz (1974), saber lidar com pessoas é uma habilidade humana ou interpessoal que possibilita ao líder entender os anseios do grupo, as motivações, necessidades e obter o apoio das pessoas com maior facilidade. Segundo Romani e Dazzi (2002), nas organizações do conhecimento, o líder deve inspirar a confiança das pessoas apoiando o desenvolvimento dos colaboradores, e promover a aprendizagem, possibilitando a geração e compartilhamento de conhecimento. Além disso, deve ser capaz de ouvir seus colaboradores e saber se comunicar, propiciando um ambiente colaborativo.

Categoria 5: Ser líder é participar dos processos

Ser líder, segundo os entrevistados, é fazer atividades em conjunto, participando dos processos, e também é estar próximo. Estar próximo é uma subcategoria relacionada com participação dos processos e que foi ressaltada por dois líderes. Para eles, ser líder é estar próximo, ter disponibilidade para atender os colaboradores. Um líder isolado ou distante não tem aprovação:

[...] a liderança exercida é dar liberdade para que as pessoas não sejam somente pressionadas para fazerem as coisas. Elas têm que saber quais são as metas, aonde quer chegar e, a partir daí, fazer uma coisa em conjunto, participando dos processos. (E7)

O gerente tem que gerenciar, óbvio, mas o gerente

tem que estar junto com as pessoas. Não adianta ficar isolado, "ah... o gerente é aquele que tu não consegue conversar". Acho que tem que estar muito próximo e passar a bola, para que as pessoas consigam por elas mesmas executar os pedidos. (E1)

Um líder que participa dos processos e que está próximo dos colaboradores consegue exercer a liderança de forma a obter melhores resultados. Um líder que age dessa maneira gera um sentimento de pertencimento no grupo de trabalho, aumentando a motivação e o sentimento de identidade do grupo (HALEVY et al., 2011). Esse sentimento de pertencimento reforça a identidade social do líder organizacional, pois uma parte importante do seu autoconceito decorre da sua participação nos grupos sociais, incluindo o seu grupo de trabalho (HOGG, 2001).

Categoria 6: Ser líder é resolver problemas

Alguns entrevistados responderam que o líder é alguém que está nessa posição para resolver problemas. Dentro dessa categoria se encaixam as seguintes subcategorias: ajudar a tirar impedimentos, atender ou tirar dúvidas e dar a solução:

[...] o líder, ele é alguém que tem que estar ali para resolver problema, atender à dúvida. Eu acho que ele tem que estar ali para ser o conforto das pessoas, eu penso assim: vou trabalhar hoje e tudo que eu não souber fazer, que eu tiver dificuldade, eu vou perguntar pro meu chefe e ele vai conseguir me ajudar [...]. (E3)

Um dos entrevistados relaciona a pergunta "o que é ser um líder organizacional" com a atitude de ajudar a retirar impedimentos: "Se tu não vai executar [...] o mínimo que tu tem que fazer é ajudar essas pessoas a tirar os impedimentos que ela não consegue tirar. [...]. Acho que isso é o papel do gerente" (E1).

Senge (1997) sugere que o líder no contexto do mercado globalizado deve atuar com uma visão de futuro e agir principalmente na resolução de problemas. A capacidade de um líder de atender o liderado, coordenar, auxiliar na resolução das tarefas e dos problemas é uma das características citadas por Yukl (2010).

Análise:

Os estudos organizacionais debatem as diferenças e semelhanças entre líderes e gerentes. Na prática, essas questões são visíveis em algumas falas dos entrevistados. O significado de ser líder, na visão de alguns dos entrevistados, é uma combinação de fatores que são atribuídos tanto a líderes quanto a gerentes, ou a ambos. Por exemplo, a categoria "ser líder é resolver problemas" pode ser categorizada como uma habilidade técnica da liderança (KATZ, 1974), ou uma competência do líder (MUMFORD et al., 2000), ou como uma atividade gerencial (ZALENZNIK, 1977). Aprofundando os contrastes entre gerentes e líderes, Zalenznik (1977) e Bennis e Nanus (1988) apoiam a ideia do líder como aquele que promove a mudança, influencia e guia a equipe, enquanto o gerente é considerado um solucionador de problemas, um burocrata. Para Yukl e Lepsinger (2005) e Kotter (1990), a liderança e a gerência podem ser complementares e funções integradas, nas organizações.

Mesmo que algumas respostas apontem para a integração ou aprofundem as diferenças entre líderes e gerentes, nem todos os relatos e pontos de vista dos entrevistados podem ser enquadrados nesse domínio. Ser líder é uma questão complexa, que envolve múltiplos fatores e depende, sobretudo, da percepção dos líderes e liderados envolvidos nesse estudo.

As respostas à questão "o que é ser um líder organizacional" expressam aspectos que compõem a identidade do líder. Conforme exposto na revisão teórica, a identidade do líder, entendida como uma identidade social, pode se referir às características individuais e habilidades dos líderes (SANTOS, 2005), mas também aos processos que compõem a construção de uma identidade enquanto líder, tais como as influências às quais o líder é exposto e como este internaliza o contexto organizacional e as interações sociais. Nesse sentido, ser líder pode integrar aspectos oriundos de abordagens teóricas que, de certa forma, se contrapõem. No entanto, as respostas refletem a visão de mundo dos líderes no atual momento, que pode ser resumida como um contexto em que as organizações transitam entre paradigmas, de um modelo de liderança tradicional (centrada no líder) para um modelo de liderança centrada no processo de grupo (HOGG, 2001).

Esses contrapontos se evidenciam no tema "ser líder", pois, segundo a maioria dos participantes da pesquisa, ser líder está relacionado com as habilidades, competências e comportamentos do líder, o que caracteriza a abordagem centrada no líder. Essa abordagem

se centra nos traços de personalidade e no estilo de atuação dos líderes. Essas considerações se contrapõem ao tipo de organização em que atuam, ou seja, uma empresa de base tecnológica, onde impera a inovação, a incerteza, a fluidez dos processos.

Por outro lado, as categorias inspirar, orientar, saber lidar com pessoas e ser exemplo vinculam-se a teorias de liderança contemporâneas, tais como a liderança carismática e transformacional. Nesse prisma, "ser líder" se aproxima do paradigma atual de liderança, que a considera como sendo um processo social de grupo. Segundo Hogg (2001), a liderança é caracterizada por três processos: prototipicidade, atração social, e atribuição e processamento de informações.

As percepções sobre o tema "ser líder" representam, de certo modo, o protótipo organizacional do líder. Um líder que não representa o protótipo do grupo tende a ter conflitos, tanto em relação a indivíduos específicos quanto em relação ao contexto do grupo como um todo, o que afeta, conseqüentemente, a eficácia organizacional. As metas grupais são atingidas com maior facilidade e eficiência quando o líder personifica o protótipo de grupo e isso lhe concede maior autonomia, além de *status* social. Um líder que ocupa uma posição prototípica no grupo possui a habilidade de influenciar, porque ele é mais atrativo socialmente. Caso contrário, o grupo pode atingir determinadas metas, mas a tendência é que sua composição não permaneça, ou seja, é extinta após a consecução de um projeto específico.

4.3.1.2 Núcleo temático "Como e porque se tornou líder"

Este núcleo temático responde à seguinte questão: "Como e por que você se tornou líder?" Esta questão procura entender como os líderes alcançaram a posição atual e quais fatores estão implicados nessa transição para a liderança. Segundo as percepções dos entrevistados, as características do líder, tais como proatividade e sinceridade, foram fatores que os impulsionaram se tornar líder. A maioria deles respondeu a esta questão mencionando mais de dois fatores responsáveis por alcançarem a posição de liderança na empresa. As respostas dos entrevistados foram sistematizadas no Quadro 10.

| Categorias | Definições | Total | % |
|-------------------|---|--------------|----------|
| 1. Proatividade | Implantar novos processos; interesse no cargo; estudou novas metodologias; propor soluções. | 3 | 43% |
| 2. Sinceridade | Idoneidade | 2 | 28% |
| 3. Experiência | | 2 | 28% |
| 4. Conhecimento | | 2 | 28% |
| Total | | 9 | 127% |

Quadro 10 – “Como e por que se tornou líder”

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A seguir, são descritas as categorias.

Categoria 1: Proatividade

Três líderes destacam que alcançaram a liderança em função de comportamentos proativos, tais como: iniciativa de implantar novos processos; demonstração de interesse pelo cargo de gerente; aprendizado de novas metodologias para aplicar na empresa e proposição de soluções. Com esses comportamentos, os líderes obtiveram bom desempenho no trabalho e foram alavancos para a liderança. Nos trechos a seguir, destacam-se a visão estratégica, a iniciativa e o conhecimento técnico:

[...] dentro da empresa ou na minha caminhada, sempre tive uma vertente: acompanhei, meio que de longe, a parte de TI. Então, o que eu propus pra ele foi o seguinte: o conhecimento X para o time de desenvolvimento estaria melhor, ajudando mais gente do que eu sozinho. Então o que eu propus pra ele [diretores]: "eu vou pra parte de coordenação, eu coordeno a parte de TI, pra que tu liberes esses teus ciclos ou teus tempos de TI pra desenvolvimento e ajuda todas as pessoas no desenvolvimento." (E1)

[...] aí nós viemos para implantar essas áreas na empresa. Realmente, quando eu cheguei, não tinha nada claro, porque não existia nada do setor, era uma pessoa que ajudava ali, mas também fazia outras atividades, acabou se desligando da empresa e acabou surgindo essa vaga, e eu vim então fazer a implantação da área. (E2)

Na literatura, a categoria proatividade é um construto que utiliza denominações diferentes e, segundo a pesquisa desenvolvida por Kamia e Porto (2009), pode-se considerar personalidade proativa, iniciativa pessoal e comportamento proativo como designações diferentes para um mesmo construto. Kamia e Porto (2009 apud FRESE et al., 1996, p. 361) adotam a seguinte definição para comportamento proativo como sendo a mais adequada: “é um conjunto de comportamentos dirigidos a metas, em que o colaborador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, que visam resolver problemas e implementar ideias que beneficiam a organização”.

Para Fleury e Fleury (2001), a proatividade é uma das competências dos líderes, e significa conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, com a identificação de oportunidades e alternativas. A proatividade, no contexto de uma Empresa de Base Tecnológica, está correlacionada com a inovação. Na teoria da liderança, a proatividade é uma das características do líder transformacional (BASS, 1990).

Categoria 2: Sinceridade

Sinceridade surgiu no relato de dois líderes como uma postura importante para se alcançar a liderança. Eles relatam que o fato de terem adotado um comportamento de sinceridade em relação aos processos de trabalho contribuiu para chegarem à posição atual de líderes. A categoria tem como subcategoria a idoneidade:

[...] eu tinha um comportamento de ser sincero: "olha, isso aqui não dá pra fazer por causa disso" [...]. Praticamente tudo que eu falava acontecia. Não sei se era percepção, que conseguia enxergar o problema um pouquinho mais na frente. (E5)

Eu procuro fazer isso de uma maneira bem idônea, me pautando em dados. Eu posso notar

que tem um problema, por exemplo, uma coisa que aconteceu bastante, um problema que eu já sabia que precisava consertar, mas que esperava dois ou três meses para coletar dados que comprovassem de maneira prática, objetiva, que a gente estava perdendo dinheiro [...]. (E1)

A sinceridade é uma característica que alguns líderes possuem e, segundo Bennis (1996), é uma das três características essenciais que compõem a integridade. Além da sinceridade, ele cita o autoconhecimento e a maturidade. Para Trilling (1972), a sinceridade é a congruência entre o sentimento e a realidade, ou seja, a realidade vivida pelo indivíduo está alinhada aos sentimentos que ele expressa. A sinceridade, entendida como realidade vivida alinhada aos sentimentos, pode ser relacionada à categoria "ser líder é ser exemplo", do núcleo temático anterior.

Um líder é exemplo quando suas ações são congruentes com suas palavras, e isto remete à sinceridade. A sinceridade é uma característica que se aproxima da idoneidade, que se refere a agir com coerência. Estudos mostram que a sinceridade, a idoneidade são a base para uma relação de confiança entre líderes e seguidores (KOUZES; POSNER, 2002).

Categoria 3: Experiência

Ter experiência em cargos de liderança é uma categoria relacionada um dos motivos para ser líder na empresa Alfa: “[...] já tive experiência das outras empresas que eu trabalhei, com cargo de liderança. E acho que eles precisavam de alguém assim no setor [...]” (E4).

O líder E7, por exemplo, assumiu o cargo em função de ter exercido função gerencial em outra empresa. A experiência anterior valida o conhecimento técnico e a visão generalista (holística) de outras áreas. “[...] normalmente você se torna um líder porque tu tens o conhecimento operacional dos processos. O conhecimento técnico que é importante, e uma visão generalista de outras áreas. Então, acho que tem essa visão generalista [...]” (E7).

Experiência em cargos de liderança significa que a pessoa já passou por vivências nas quais desenvolveu competências que potencializam a execução dos processos de gestão e, portanto, pode ser um requisito importante para assumir nova função de líder. Mesmo

sendo um aspecto importante, somente a experiência não qualifica um indivíduo como um líder. Nessa linha, Boterf (1997) resgata a experiência profissional como sendo um dos três eixos das competências (formação pela pessoa, formação educacional e experiência profissional) para um cargo.

A experiência está relacionada com o conhecimento. Mumford et al. (2000) apontam que conhecimento e habilidades são capacidades desenvolvidas ao longo do tempo, como uma função da educação e da experiência. Portanto, liderança é considerada um potencial que se torna real através da capacidade de aprender, da experiência e dos ensinamentos adquiridos.

Categoria 4: Conhecimento

O conhecimento técnico é citado por dois entrevistados, no entanto, passa a fala de todos os líderes. O entrevistado 7 ressalta a importância do conhecimento técnico e de saber gerir pessoas:

[...] tem pessoas que acham que, sendo um bom gerente, fazendo com que os outros trabalhem, você conduzindo as outras pessoas, funciona. Mas, eu acho que é mais difícil de manter a liderança, só ser um hábil gerenciador [...] quanto mais na escala superior hierárquica falando, ele tem que ter menos cargo operacional e gerência, gerenciamento, mas tem que ter um pouco desse aspecto técnico, ser um gerenciador de pessoas e processos. Porque muitas vezes as pessoas procuram pra pedir opiniões técnicas, e você até tem que ter um respaldo técnico [...]. (E7)

[...] tive que aprender muito do ramo, de *software*, de tecnologia, e aí fui muito atrás de buscar [...] eu acho que nesse momento, que eles viram que eu tinha conseguido absorver o conhecimento deles e que as pessoas vinham. E tem um negócio que eu gosto muito, que é ajudar os outros. Assim, os outros vinham perguntar coisas, me pediam alguma coisa e eu ajudar, a pessoa sair com a resposta, com uma solução, eu sinto muito prazer nisso [...]. (E3)

A líder E3 relata que adquiriu conhecimento a respeito dos produtos da empresa e compartilhava esse conhecimento. No entanto,

apenas ter conhecimento não é suficiente para ser líder. Um bom líder compartilha conhecimento com seus colaboradores e incentiva o aprendizado da equipe.

O conhecimento é o principal ativo nas EBTs. Há uma diferença entre informação, dados e conhecimento. Segundo Bhatt (2001), dados são considerados fatos novos, a informação é um conjunto organizado de dados, e o conhecimento é percebido como uma informação com sentido e relacionado com a interpretação. O conhecimento pode ser implícito e explícito. O conhecimento explícito pode ser expresso formalmente, enquanto o tácito se refere a uma ordem mais subjetiva, contextual, inclui insights, está implícito nas ações e experiências dos indivíduos.

Esse conhecimento que os líderes referem é o conhecimento tácito. Conhecimento tácito é aquele que é intangível, está nas pessoas, nos valores, crenças. Segundo Hendriks e Vriens (1999) é importante gerir as partes envolvidas do conhecimento e gerir a criação do novo conhecimento, pois, sem conhecimento, uma organização não sobrevive.

Categoria 5: Transição

“Como e porque você se tornou líder” é uma pergunta do roteiro que visa compreender como os líderes chegaram à posição que ocupam e quais os motivos que os levaram ao cargo. Além das categorias descritas no Quadro 11, é possível relacionar "alcançar a liderança" com a forma como ocorreu a transição.

Quatro líderes (57%) alcançaram a liderança em função de demanda da empresa, ou seja, a convite da direção, para preencher cargo em aberto, e por meio de recrutamento interno, conforme as falas a seguir: “Em 2010, eu fui convidado para ser gerente de um produto, do qual criei [...]” (E6). “[...] fizeram recrutamento interno, daí me chamaram para ver se eu tinha interesse. Eu tinha bastante” (E3).

A transição também ocorreu de modo informal, ou seja, um dos entrevistados assumiu informalmente a liderança do grupo. O líder E5 relata que assumiu a liderança de um "time" e que anteriormente era uma “espécie de líder operacional”. Nesse setor da empresa, a liderança é técnica: “Bom, tecnicamente, é que eu sou sempre procurado, eu não sei se eles entendem que existe um papel chamado líder. Tudo isso foi de forma informal, ao longo dos anos [...]” (E5).

Alguns entrevistados relatam que a transição para a liderança ocorreu de forma gradativa. O entrevistado E6 menciona que, apesar de a transição para a liderança ter sido gradativa, as mudanças vivenciadas

por ele foram significativas:

[...] foi uma mudança assim: antes eu estava introspectivo, trabalhando. E agora eu tinha que me comunicar mais. Então houve uma mudança bem significativa no trabalho, só que ela foi gradativa, começou com uma pessoa, depois foram quatro pessoas [...] então não foi brusco, foi uma mudança gradativa. (E6)

No contexto organizacional, as transições de carreira se tornam um tema importante, especialmente no contexto de mudanças constantes, no qual se verifica uma tendência de extinção de carreiras sólidas e duradouras (BRIDGES, 1994; CHANLAT, 1996). Transições são entendidas como qualquer evento que implique em mudanças na vida das pessoas. Segundo Nininger e Arditti (2004), as transições podem ser classificadas em: (1) transições no local de trabalho, relacionadas às carreiras profissionais e (2) transições pessoais (por ex., casamento, filhos, doenças).

As transições de carreira, em alguns estudos, são relacionadas às mudanças de identidade (HILL, 1993; IBARRA, 2003). Para Dutra (2010), a transição de carreira implica em uma nova identidade profissional. Alguns autores (CONNER, 1992; MILES, 2002) mencionam que a transição de carreira pode ocorrer de forma planejada (escolha do próprio indivíduo) e não planejada (sem influência do indivíduo).

Na empresa Alfa, as transições para a liderança ocorreram sem planejamento de carreira e nenhuma preparação para a nova função, o que corrobora os resultados do estudo de Hill (1993), sobre o fato de que os gerentes aprendem principalmente através das experiências no trabalho. Hill (1993) destaca a importância do treinamento para ocupar o cargo de líder. O treinamento desempenha um papel importante em virtude de:

- a) aproximar os líderes da política da empresa, de seus recursos e procedimentos;
- b) proporcionar percepções da cultura da empresa;
- c) constituir um foro no qual os líderes podem receber uma avaliação sistemática;
- d) facilitar os relacionamentos com colegas e superiores; e
- e) estabelecer um ritual de passagem (HILL, 1993, p. 199).

Análise:

A pergunta "Como e porque se tornou líder?" procurou abordar o motivo dos entrevistados se tornarem líderes, como eles passaram de colaboradores individuais a líderes. Percebe-se que tornar-se líder é um processo que envolve vários fatores correlacionados entre si. Os líderes citaram características tais como proatividade, sinceridade, experiência e conhecimento, que, segundo suas percepções, impulsionaram o alcance da liderança. Além das características pessoais, os líderes destacaram as formas de transição.

Embora não haja consenso nos estudos de liderança, ou seja, existem inúmeras definições e abordagens que consideram níveis de análise ou fatores do contexto para compreender o fenômeno da liderança, é fato evidente que, para ser líder, é necessário ter ou desenvolver determinadas habilidades. Para Bass (1990) há correlação entre a eficácia dos líderes e aspectos como energia, tolerância ao stress, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e maturidade emocional.

Segundo Handy (1996), ser líder exige uma combinação incomum de fatores. Cabe ao líder ter a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e influenciar as pessoas e, nesse processo, ser humilde para aceitar seus erros e saber ouvir as pessoas. Outro fator necessário é gostar do trabalho, o que proporciona verdade ao exercício do líder. Pois os colaboradores percebem as coerências e as distorções nas falas e nas ações dos líderes. Um líder coerente é uma referência para a equipe.

Segundo Hogg (2001), é mais provável que a liderança surja de um membro que é considerado um protótipo pelo grupo. A pessoa mais prototípica pode exercer mais influência porque é socialmente atrativa e assim obtém mais respeito. O autor assinala que, se admiramos alguém, há a propensão de segui-lo e concordar com suas solicitações. Dessa forma, a pessoa que representa ser mais prototípica é capaz de exercer a liderança por ter suas ideias aceitas mais rapidamente. A atração social é uma hipótese dos estudos de Hogg (2001), segundo o qual um líder que age como uma pessoa do grupo ("um de nós") apresenta um favoritismo forte dentro do grupo e, assim, além de ser socialmente atraente, ele obtém legitimidade.

Hogg (2001) comenta que estudos têm testado e suportado a ideia de que é mais provável que os membros prototípicos emergem como líderes, e líderes mais prototípicos sejam percebidos como mais eficazes. Essa questão pode ser confirmada através do relato de alguns

dos líderes que se destacaram pela eficácia, pela proatividade, por terem conhecimento e, assim, assumiram a liderança.

O conhecimento é um dos motivos para o líder ter suas ideias aceitas mais rapidamente e ser admirado. Além de terem conhecimento, os líderes devem fornecer condições para a socialização, a explicitação, disseminação e internalização do conhecimento. Isso requer apoiar processos e pessoas, comprometimento, apoio organizacional, e uma cultura organizacional que propicie o desenvolvimento da liderança (NONAKA; KONNO, 1998).

Por último, mas nem por isso menos importante, é necessário gostar de pessoas. Gostar de pessoas é mais do que ter bom relacionamento interpessoal, é a capacidade de reconhecer as pessoas, de lhes dar *feedbacks*. Handy (1996) considera, ainda, que o líder deve ter capacidade para a solidão, pois nem sempre lhe será possível compartilhar as preocupações com alguém e, além disso, ele precisa estar satisfeito com o reconhecimento da equipe.

4.3.1.3 Núcleo temático "Características dos líderes"

O núcleo temático "características dos líderes" procura responder à questão: "Quais são as suas principais características como líder?" Essa questão explora quais as características que os líderes atribuem a si próprios, conforme delineado no Quadro 11.

| Categorias | Definições | Total | % |
|------------------------------|--|--------------|----------|
| 1. Motivar | Estimular a participação da equipe nas decisões; inspirar; dar oportunidades. | 4 | 56% |
| 2. Gostar de ajudar | Ser disponível para a equipe; gosta de ajudar; não nega ajuda; receptivo; prestativa. | 3 | 43% |
| 3. Orientar | Apoiar em processos, compartilhar conhecimento, ensinar, mostrar o caminho, dar <i>feedbacks</i> . | 3 | 43% |
| 4. Ser liberal | Proporcionar liberdade para que a equipe aja. | 2 | 28% |
| 5. Ter persistência | Persistente na busca de objetivos; teimosia. | 2 | 28% |
| 6. Planejar e tomar decisões | Planejar ou pensar ações, tomar decisões. | 3 | 43% |
| Total | | 17 | 240% |

Quadro 11 – Características dos líderes

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Esse núcleo temático relata as características que os líderes entrevistados atribuem a si próprios. A categoria motivar obteve mais consenso entre os líderes (56%), seguida por: gostar de ajudar (43%), orientar (43%), ser liberal (28%), ter persistência (28%) e planejar (28%).

Categoria 1: Motivar

A motivação é citada por quatro entrevistados como característica de líder. "Motivar", segundo os líderes, compreende: estimular a participação da equipe, inspirar, proporcionar oportunidades para os colaboradores. Eles avaliam que motivam suas equipes abrindo um espaço para a discussão e a tomada de decisões em grupo: “[...] prefiro motivar as pessoas, fazer com que elas façam, não fazer por elas. E essa questão de inspirar ainda é um ponto que gosto, prefiro” (E6).

O entrevistado E5 relata que gosta de ser “[...] mais como um 'puxador' do time, uma pessoa que ajuda o time a correr um pouco, ir buscar seu objetivo. Essa eu acho que é uma característica”.

Mesmo sendo um tema constantemente abordado na liderança, Bergamini (1990) comenta que a motivação é um tema controverso e difícil, por existirem várias hipóteses que se acumularam ao longo dos anos. No entanto, entende que: “[...] o objetivo motivacional é perseguido a cada momento de forma diferente, e a direção dessa busca será prioritariamente determinada por um fator interno, individual e, na maioria das vezes, permanente” (BERGAMINI, 1990, p. 33).

Um entendimento comum sobre motivação está relacionado à sua natureza intrínseca e individual, sendo que os fatores externos são concebidos como estímulos para o indivíduo. No entanto, Sayles e Strauss (1977) destacam que o comportamento e a motivação no trabalho são influenciados por identificações nos grupos. A identificação é um processo inconsciente pelo qual um indivíduo assimila um aspecto de outro. Na liderança, a identificação ocorre quando o liderado assimila as crenças e valores do líder, do grupo ou da organização. O trecho a seguir aponta a relação entre liderado, líder e organização:

O indivíduo tem a necessidade de ligar-se afetivamente à trama organizacional, tomando a organização como um objeto através do qual ele pode satisfazer suas vontades e seus desejos inconscientes. Ele se vincula à organização e realiza através dela processos psicológicos, com o intuito de alcançar seus objetivos. O resultado desse processo é a identificação. (SCHMITT; LEAL, 2006, p. 1)

Para Hogg (2001), a identificação social satisfaz a necessidade de autoestima. Quando o grupo se torna mais coeso, há uma tendência de maior identificação, autoestima e percepção da eficácia do líder. Assim, quanto maior sua identificação com o líder, maior a probabilidade de motivação dos liderados. Segundo Casado (2002), os líderes devem identificar os norteadores de comportamento dos liderados, gerindo a direção da energia intrínseca dos indivíduos de modo a conciliar os objetivos organizacionais com o crescimento das pessoas da equipe.

Categoria 2: Gostar de ajudar

A categoria "gostar de ajudar" é uma característica descrita por três entrevistados. Uma líder relata que uma de suas características é gostar de ajudar sua equipe, o que significa tornar o dia das pessoas melhor, não negar ajuda e ser prestativa, como mostra o trecho: “[...] eu colocaria prestativa como primeiro, prestativa em qualquer sentido, por exemplo, uma funcionária minha, eu dou carona pra ela, pra ir e pra voltar [...]” (E3).

Essa característica "gostar de ajudar" se relaciona com algumas abordagens de liderança, dentre elas, a liderança interativa e a liderança servidora. Segundo Rosener (1990), a liderança interativa é muito utilizada pelas mulheres e incide em: encorajar a participação dos outros, compartilhar o poder e a informação, valorizar e motivar os outros para o trabalho. Nesse estilo de liderança, a líder trabalha para que as interações com seus colaboradores sejam positivas (ROSENER, 1990).

Na liderança servidora, ser líder é, antes de tudo, optar por servir àqueles a quem se representa. Um líder servidor tem facilidade em ouvir, em incentivar o crescimento individual. Ele se dedica às pessoas e à missão da organização, estimula a participação e a criatividade, compartilha poder e informação e reconhece sua equipe. O *coaching* também pode ser descrito como uma ação de um líder servidor (BLANCHARD, 1991).

Categoria 3: Orientar

Três líderes descrevem "orientar" como uma característica sua na liderança. Orientar pode ser entendido como apoiar em processos, compartilhar conhecimento, ensinar e mostrar o caminho, proporcionar *feedback*: “[...] eu gosto de mostrar o caminho, eu acho que é uma das principais, eu gosto muito de mostrar o caminho, ensinar junto e fazer junto” (E4).

Nessa categoria, a característica de "se tornar um do grupo", que o entrevistado E6 relata, se relaciona com orientar. Ou seja, no contexto das ações do grupo, ele relata que tenta ser um líder não hierárquico, que gosta de interagir, de partilhar as decisões, de apoiar na operação:

Eu gosto de orientar, assim, como é que eu vou dizer, no grupo eu tento tirar os papéis de hierarquia, meu inclusive, e tornar a decisão do

grupo. Nesse contexto, também digo que eu sou um deles, sou realmente um deles. Então eu vou fazer uma atividade que se for preciso junto com eles. Então eu gosto assim, uma característica é fazer junto, é apoiar na operação também [...]. (E6)

Outro líder relata que uma de suas características é proporcionar *feedbacks* para a equipe. Esses *feedbacks* tanto podem ser positivos quanto negativos. No caso destes, costuma fazer uma reunião particular com o colaborador, evitando sua exposição. Também relata que os resultados positivos são relatados para a alta gerência, como uma forma de destacar os colaboradores e suas conquistas:

[...] então é difícil tu precisar dar um *feedback* negativo. Quando existe a necessidade disso, eu procuro fazer em isolado, coisa que eu fazia antes na frente de todo mundo [...]. Quando é uma coisa positiva, prefiro fazer em público, pra todo mundo. Oportunidades, eu dou oportunidades, que eles próprios, os executores, possam mostrar o resultado do trabalho deles para a alta gerência [...]. (E1)

O *feedback*, ou retorno, é uma prática utilizada por líderes e que significa fornecer uma informação sobre o desempenho, a conduta ou ação de um colaborador. Segundo Mayfield e Mayfield (2002), o *feedback* é umas das habilidades de comunicação de líderes competentes e está intimamente ligada com a capacidade de escuta. As outras habilidades de comunicação incluem a escuta, o *coaching* e o compartilhamento de informações. Pesquisas (MAYFIELD; MAYFIELD, 2002) mostram que essa habilidade de comunicação do líder pode ser aprendida através de treinamento e está conectada com o aumento do comprometimento, do desempenho e da lealdade dos liderados, e com o aumento da sua produtividade.

Por outro lado, o *feedback* terá consequências negativas quando não for bem conduzido ou não apresentar um planejamento cuidadoso. Por isso, os líderes devem ser receptivos a críticas e utilizar o *feedback* com cautela, sendo importante terem conhecimento da técnica e também autoconhecimento, para saberem lidar com sentimentos que possivelmente apareçam.

Categoria 4: Ser liberal

Ser liberal é uma característica descrita por uma líder ao relatar que proporciona liberdade para que as pessoas decidam e façam seu trabalho. No entanto, ela destaca que às vezes é liberal demais, e isso acarreta em falhas na comunicação e ações que não obtêm os resultados desejados.

Acredito que eu sou uma líder muito liberal [...] elas estão livres, para atuarem, para fazerem. Eu estou à disposição para tirar qualquer dúvida, e elas são livres para dar continuidade na sequência do que elas querem. Não sou autoritária, não gosto de ter que estar mandando uma pessoa fazer alguma coisa. Para trabalhar comigo, a pessoa tem que ter muita iniciativa, tanto que não tem que esperar que eu mande, eu dou toda liberdade de fazer, tem que usar a imaginação, mas não fique esperando que eu mande. (E2)

A categoria "ser liberal" também está relacionada com a ação de delegar e gostar que as pessoas tenham iniciativa:

[...] gosto bastante que todos façam, todos estejam em conhecimento dos processos da empresa, não esperar que eu venha falar as coisas, mas que eles tenham iniciativa. Então eu gosto de delegar os trabalhos, para que todos possam estar sempre sabendo o que tem que fazer e não esperar que eu vá lá falar as coisas [...]. (E4)

Alguns teóricos da liderança (Lewin et. al,1993) consideram que um líder pode apresentar três estilos: autocrático, democrático e liberal ou *laissez-faire*. O líder autocrático é centralizador, determina as ações do grupo, e sem ele as pessoas ficam sem saber de imediato qual tarefa realizar. Assim, os grupos não manifestam iniciativa ou proatividade. De um modo diferente, no estilo de liderança democrático, o líder desenvolve com o grupo a discussão sobre melhor forma de desempenhar o trabalho. As tarefas são divididas entre os elementos do grupo e há liberdade para escolher qual atividade desempenhar. O estilo de liderança liberal ou *laissez-faire* descreve um líder que se caracteriza pela liberdade dada aos colaboradores na execução das tarefas e para

tomar decisões, tendo pouca participação. Normalmente, a produtividade nesses grupos é baixa e há insatisfação dos membros.

Categoria 5: Ter persistência

"Ter persistência" é característica que dois líderes relatam como a atitude de persistir na busca dos seus objetivos e opiniões: "Eu sou persistente, vamos dizer assim, na busca dos objetivos" (E7).

Eles detalham que são persistentes na busca de objetivos, sendo que, para designar a persistência, um líder utilizou a expressão "teimosia". Persistência significa o ato de persistir, ser constante. Estudos indicam que líderes que possuem determinadas características, dentre elas a persistência, apresentam maiores chances de eficácia. Nos estudos de empreendedorismo, a característica da persistência é citada por teóricos que entendem que os empreendedores são persistentes na busca de resultados (TIMMONS, 1985; BATEMAN; SNELL, 1998).

A persistência, dentre outros fatores, é um traço de personalidade apontado por alguns teóricos (AMABILE, 1998; STEMBERG; O'HARA; LUBART, 1997) como um fator interno ao indivíduo que somado às habilidades, ao conhecimento e experiência tornam a atividade do líder mais produtiva.

Categoria 6: Planejar e tomar decisões

O "planejar e tomar decisões" é uma categoria que compreende: planejar ou pensar em ações e tomar decisões. Planejar as ações a serem executadas é citado por dois entrevistados como características dos líderes: "A questão de planejar, eu acho muito interessante. Ter os indicadores de desempenho, saber aonde você quer chegar, e medir, como se diz em gerência, você não mede, você não gerencia, então seguir esses princípios gerenciais" (E7).

Nesse tema, destaca-se um líder que relata ter a característica de ajudar o grupo, ter o domínio do problema (conhecimento técnico) e, assim, tomar certas decisões "mais como um 'puxador' do time, uma pessoa que ajuda o time a correr um pouco, ir buscar seu objetivo. Essa eu acho que é uma característica. Eu tenho o domínio do problema, estou há tantos anos aqui, isso ajuda a ter domínio do problema e a tomar certas decisões" (E5).

A tomada de decisões é importante para as empresas e deve ser baseada em informações consistentes e conhecimento técnico ou especialista. Um líder com forte senso de liderança e uma identidade de

líder consolidada tem condições de tomar decisões fortemente orientadas para o sucesso organizacional. Desse modo, tomar decisões acertadas constitui uma competência do líder e estabelece um diferencial competitivo, assim como a capacidade motivacional.

Mumford et al. (2000) referem que os líderes, além de tomar decisões, devem ser capazes de planejar, mas, sobretudo, de implementar esse plano dentro de um contexto social, comunicando sua visão aos liderados, motivando-os e orientando-os. Para tal, mencionam os autores, os líderes devem ter a capacidade de saber entender e saber trabalhar com outras pessoas, a fim de atingirem os objetivos da organização.

Análise:

Os entrevistados, ao responder a questão das características do líder, citaram motivar, gostar de ajudar, orientar, ser liberal, ter persistência, planejar e tomar decisões. Num contexto organizacional competitivo, um dos maiores desafios consiste em ter equipes motivadas. Motivar é uma ferramenta importante, sendo a característica mais citada (56%) pelos entrevistados.

Segundo Koontz, O'Donnell e Weihrich (1980), motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e quando um líder motiva os seus liderados significa que ele desenvolve as ações que podem vir a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores. Motivar, portanto, exerce forte impacto no comportamento das equipes. As subcategorias estimular, inspirar e dar oportunidades se relacionam com as características de um líder motivador. Embora um líder tenha características pessoais, estilo, fatores que o predisõem a ser um líder, não há garantias para a liderança.

A este propósito, Knickerbocker (1962) faz uma análise sobre como um líder deve ser caracterizado e observa que o que define um líder é como ele interage dentro do padrão de comportamento do grupo. Suas características ou habilidades são vistas como um meio para os membros do grupo:

O líder é seguido porque promete levar, ou realmente leva, mais do que qualquer outra pessoa, seus seguidores para perto daquilo que querem. Se ele consegue isto, ele será seguido, mesmo que seja pequeno, tenha aparência

insignificante ou dificuldade de expressão. [...] Também certas características como a inteligência, podem capacitar e geralmente, de fato, capacitam certos indivíduos a proporcionar melhores meios. Entretanto, o líder não é produto de suas características, mas de sua relação funcional com determinados indivíduos, numa situação específica. (KNICKERBOCKER, 1962, p. 147)

A ideia de liderança como produto de relações adere às características com as quais os líderes se descreveram neste estudo, ou seja, muitas das características se pautam em aspectos relacionais, corroborando que a liderança é um processo social. Para Robbins (2002), as organizações esperam identificar nos seus líderes a habilidade em motivar, orientar e reconhecer os liderados, e essas habilidades também são apontadas como importantes para os entrevistados da presente pesquisa.

Watson (2002) desenvolveu um estudo com presidentes de grandes corporações tentando identificar quais características que os fizeram chegar à posição de liderança. Os resultados indicam que eles desenvolveram persistência, autoconfiança, sabiam lidar com críticas e conflitos de forma positiva. Além disso, contaram com o apoio financeiro, psicológico e com uma boa estrutura familiar.

Yukl, Gordon e Taber (2002) definem uma taxonomia do comportamento de liderança através de uma estrutura com três fatores em um modelo integrativo de liderança:

- a) comportamento orientado para tarefas: o foco está em atribuir responsabilidades, avaliar o desempenho e planejar as atividades;
- b) comportamento orientado para relações: um líder que age de forma atenciosa, apoia quando há uma tarefa difícil, consulta os liderados antes de tomar decisões, fornece *feedbacks*, reconhece os resultados, oferece oportunidades de desenvolvimento e empodera as pessoas para a resolução de problemas e tomada de decisões; e
- c) comportamento orientado para mudanças: o líder analisa o ambiente externo, assume riscos para incentivar e promover mudanças organizacionais e desafia as pessoas a questionar suas suposições sobre o trabalho.

A estrutura do modelo integrativo de liderança proposto por Yukl

et al. (2002) abrange grande parte das características que também foram relatadas pelos líderes, ou seja, estão relacionadas com comportamentos orientados para tarefa, relações e mudança.

4.3.1.4 Núcleo temático "Ser identificado como líder antes de assumir o cargo"

O núcleo temático "Ser identificado como líder antes de assumir o cargo" procura responder à questão: "se eram identificados como líder antes de assumirem o cargo". Esta questão também explorou o motivo pelo qual eram considerados(as) líderes e as respostas encontram-se no Quadro 12.

| Categorias | Respostas | Total | % |
|---|---|--------------|----------|
| 1. Líderes eram identificados como tais antes de assumirem cargo de liderança | Pelo fato de ajudar os outros e ter conhecimento. Pelas capacidades de lidar com times. Defender projetos da empresa e paixão. Respondeu que não, mas suas falas revelam que algum superior havia identificado nele características de liderança, como a capacidade de negociar. | 4 | 57% |
| 2. Não eram identificados como líderes antes de assumirem cargo | | 2 | 28% |
| 3. Líder assumiu cargo de liderança ao entrar na empresa | | 1 | 14% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 12 – Ser identificado como líder antes de assumir o cargo

Fonte: Dados da pesquisa.

De um total de sete líderes, quatro (57%) responderam que eram

identificados como líderes antes de assumirem o cargo atual de liderança. Destes, um entrevistado respondeu que não era identificado como líder, mas suas falas revelaram que um superior identificou características de liderança nele, no caso, sua capacidade de negociar com *stakeholders*. Portanto, apesar de responder que não fora identificado como líder, sua resposta foi categorizada a partir da interpretação da totalidade da entrevista.

Categoria 1: Líderes eram identificados como tais antes de assumirem cargo de liderança

Quando os entrevistados responderam a essa questão, foram explorados os motivos pelos quais eles consideravam que eram identificados como líderes antes de assumirem a liderança. As respostas foram: pela sua capacidade de lidar com equipes; por defender projetos da empresa e transmitir paixão; por ter adquirido conhecimento e ajudar os outros, conforme os relatos a seguir:

[...] então fiquei eu no departamento, e aí, eu acho que nesse momento eles [diretores] viram que eu tinha conseguido absorver o conhecimento deles. E tem um negócio que eu gosto muito, que é ajudar os outros. Assim, os outros vinham perguntar coisas, me pediam alguma coisa [...].
(E3)

Foi gradativo, e eu acho que a diferença se fez quando eu passei a coordenar as quatro pessoas, porque aí apareceu uma espécie de pequena estrutura, mais visual para a organização. Eu acho que o diretor identificou isso. Ele não dava esses *feedback* diretos, mas eu fiquei sabendo indiretamente, de outras formas, até porque eu defendia muito os projetos, pra todos os lados, vamos dizer assim, inclusive pra diretoria. [...].
(E6)

Quando um indivíduo é identificado por outra pessoa como líder em função de seu comportamento, há a ideia de liderança. Dentro de um grupo, algumas pessoas são mais prototípicas do que outras. Um líder entrevistado relata que foi identificado como líder por defender projetos da empresa e transmitir paixão, o que confirma a hipótese de Hogg

(2001), segunda a qual a pessoa mais prototípica exerce a liderança por ter suas ideias aceitas mais rapidamente e mais amplamente do que as ideias sugeridas por outros, além de ter um comportamento mais articulado dentro do grupo. Isso permite que o líder e o grupo confirmem a sua capacidade de exercer influência. Defender projetos da empresa e transmitir paixão envolve atos verbais e não verbais, que afirmam e concedem a identidade de líder perante o grupo (DERUE; ASHFORD; COTTON, 2009). Esses comportamentos confirmam a prototipicidade e a atração social exercida pelo o líder.

Outra líder relata que o comportamento de ajudar as pessoas do grupo fez com que ela fosse identificada como líder. Ajudar os outros torna a pessoa importante dentro do grupo e isto é relacionado com liderança (HOGG, 2001) e com liderança de apoio (HOUSE, 1971). A líder exerce a atração social tornando-se amigável para os membros do grupo (HOGG, 2001).

Categoria 2: Não eram identificados como líderes antes de assumirem cargo

Dois líderes (28%) revelam que não eram identificados como líderes antes de assumirem a liderança. Ainda assim, foram promovidos para cargos de liderança. Esses entrevistados relataram que não percebiam que suas atividades e/ou comportamentos indicavam liderança. A entrevistada E3 relata que ela apenas tinha a intenção de ajudar as pessoas: “Na verdade, eu não tinha assumido liderança nenhuma. Na minha visão, o que eu fazia era ajudar um colega [...]” (E3). Essa resposta pode ser analisada com base na resposta dada à questão 5 do roteiro, relacionada à ideia formada sobre ser líder:

[...] o líder, na visão tradicional, ele é aquele cara rabugento, que fica lá naquela cadeira no fundo e tu não tem acesso. Ele está numa sala trancada, que tem uma cortina que nem essa, que está sempre fechada. E tu só vai ter acesso a ele quando tu tiveres um negócio muito sério para resolver, e ele vai dizer sim ou não pra ti [...]. (E3)

Com uma ideia tradicional sobre o que é ser líder, E3 não se percebia como líder, tendo em vista que suas atividades e seu comportamento não correspondiam ao modelo de líder tradicional mentalizado por ela. Ao ajudar os colegas de equipe, a líder se

aproximou das pessoas e adquiriu *status* dentro do grupo. Segundo Hodd e Reid (2006), os outros membros percebem o líder como uma fonte de informação e têm a propensão de atribuir ao seu comportamento atributos de liderança que lhes agradam (popularidade, confiabilidade, carisma).

O entrevistado E1 respondeu: “Sabes, assim, que eu não tenho como te dar essa resposta. Eu não lembro exatamente, mas porque o trabalho nesse setor é uma coisa completamente diferente, não tem essa coisa. Essa posição de liderança, não precisava negociar nada” (E1). O entrevistado E1 respondeu que não sabe dar essa resposta e que, nas suas atividades, não tinha “essa coisa [liderança]” e que “não precisava negociar nada”. Essa resposta indica que sua ideia implícita de ser líder está relacionada com ser negociador.

Não ser identificado como líder antes de assumir o cargo remete a fatores que podem estar relacionados com a falta de autopercepção e também com ideias implícitas sobre o que é ser líder. Na percepção desses líderes está implícita uma ideia de líder que negocia e toma decisões. Para Hiller (2005), as crenças sobre o que consideramos ser líder guiam nossos pensamentos e nossas subsequentes ações de liderança e, conseqüentemente, influenciam a organização como um todo.

Categoria 3: Líder assumiu cargo de liderança ao entrar na empresa

Dos sete entrevistados, apenas um foi admitido para um cargo formal de liderança na estrutura hierárquica da empresa, diferentemente dos outros líderes entrevistados, que exerciam funções técnicas na empresa Alfa e, posteriormente foram designados para cargos de liderança. Ser um líder formal de uma organização significa ter sido nomeado, mas não garante o desempenho do líder. O cargo formal provê um poder legítimo, mas que não foi concedido pelo grupo (BATEMAN; SNELL,1998). Exercer a liderança é um processo, que não depende exclusivamente de assumir cargo formal de líder. Ter um cargo formal pode atuar como um elemento facilitador para o líder, mas não garante o processo.

O trecho da entrevista do líder E7 assinala que: “[...] normalmente você se torna um líder porque tu tens o conhecimento operacional, os processos, o conhecimento técnico que é importante [...]” (E7). O discurso do líder E7 transparece a ideia do líder com conhecimento técnico, que é um aspecto utilizado na identificação de um líder, e que condiz com uma das habilidades pessoais citadas por

Katz (1974) para uma liderança eficaz.

Para Kirkpatrick e Locke (1991), a característica - conhecimento relevante sobre o trabalho - associada aos líderes, não distingue de forma consistente um líder de um não líder, pois desconsidera a interação entre líderes e liderados e as condições situacionais.

Análise:

A ideia de compreender se os líderes eram identificados como tais antes de assumirem o cargo está embasada na hipótese de que as pessoas revelam certas características de líder antes mesmo de ocuparem um cargo formal de liderança. Tais características podem fazer com que os outros os identifiquem como líderes. A ideia sobre nós mesmos surge, em grande medida, a partir de nossas experiências, de como reagimos ao comportamento dos outros e como os outros reagem a nós (VAN KNIPPENBERG et al., 2004).

Nesta pesquisa, 57% dos entrevistados tiveram a percepção de serem identificados como líderes antes de assumirem um cargo formal de liderança, o que reitera os estudos de Hogg (2001) e Émery, Daniloski e Hamby (2011), que formularam a hipótese de que, à medida que o indivíduo apresenta comportamentos associados ao líder, outros membros do grupo o reconhecem como tal.

Quando os entrevistados responderam que não eram identificados como líderes, suas ideias sobre as atribuições do líder eram voltadas para atividades como negociar e tomar decisões, que não são necessariamente atividades exclusivas de um líder. A entrevistada E3 assumiu uma liderança de apoio, voltada para os relacionamentos interpessoais, e não reconhecia as atitudes de apoio aos colegas como características de um líder.

Portanto, as crenças sobre liderança influenciam a compreensão e as ações do líder (HILLER, 2005), tanto no que se refere a ser identificado como líder quanto a não ser identificado como líder.

4.3.1.5 Núcleo temático "Ideia formada sobre ser líder"

O núcleo temático "ideia formada sobre ser líder" procura responder às questões: “Antes de ser líder, você tinha alguma ideia formada sobre o que significava ser um líder? Depois que você se tornou líder, alguma coisa mudou sobre o que você pensa a respeito do que é liderar?” Essas questões procuram compreender se os líderes tinham uma ideia formada sobre liderança antes de assumirem o cargo e

se essa ideia se alterou após exercerem a função de líder (parte 2). As respostas dadas a essas questões estão categorizadas no Quadro 13.

| Categorias | Definições | Total | % |
|--|--|--------------|----------|
| 1. Ideia teórica | Leitura e treinamentos. | 3 | 43% |
| 2. Ideia tradicional | Líder como pessoa inacessível. | 1 | 14% |
| 3. Não tinha ideia formada | Não refletia sobre isso. | 2 | 28% |
| 4. Ideia formada sobre o que um líder não deve ser (antiprotótipo do líder). | Líderes distantes do time (falta de comunicação; demanda mal planejada, ocioso). | 1 | 14% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 13 - Ideia formada sobre ser líder

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.1.5.1. Ideia sobre “ser líder”

A seguir descreve-se o que os líderes responderam a respeito da ideia formada sobre "ser líder", antes de assumirem o cargo de liderança.

Categoria 1: Ideia teórica

Nesta questão, três líderes (43%) responderam que tinham uma ideia de liderança formada teoricamente, através de leitura e treinamento: “Sim, porque eu estudava também. E mesmo antes de estudar, a gente sempre vê, sempre busquei livros, leitura, onde a gente vê alguma coisa, nas empresas que passei, sempre tinham treinamentos [...]” (E4).

O E5 relata que leu sobre liderança e aprecia mais o aspecto

técnico do trabalho. Relaciona que apresentava dificuldade de comunicação, o que o aproximava mais da parte técnica: “Acho que tinha lido alguns livros sobre liderança e, pra ser bem sincero, teve uma época da minha vida que eu gostava muito da parte técnica [...], e também tinha às vezes dificuldades de comunicação [...]” (E5).

A teoria e os treinamentos são importantes referências para o exercício do líder. Aliar o conhecimento teórico com a aplicação prática promove a eficácia da liderança. Hill (1995) considera que a ideia de que a liderança se desenvolve através da experiência ou prática enquanto líder. A experiência é citada como um elemento que fornece uma base importante para a identidade do líder, e experiências mais densas e desafiadoras promovem mais oportunidades de desenvolvimento para o líder (HILLER, 2005).

Categoria 2: Ideia tradicional

Para a entrevistada E3, a ideia de líder era a de um indivíduo distante e inacessível:

[...] o líder, na visão tradicional, ele é aquele cara rabugento, que fica lá naquela cadeira no fundo e tu não tem acesso. Ele está numa sala trancada, que tem uma cortina que nem essa, que está sempre fechada, e tu só terá acesso a ele quando tu tiver um negócio muito sério para resolver e ele vai dizer sim ou não pra ti. E tu só vai pra lá quando for um problema realmente sério. Quando for uma bobeira, tu nem ousa entrar naquela sala. Então antes de começar a trabalhar, eu achava que isso era um líder [...]. (E3)

O líder distante e inacessível constituiu o modelo autocrático de liderança que perdurou por décadas nas organizações. Um líder voltado para tarefas e não para pessoas é caracterizado como distante pelos colaboradores e suas ações são fundamentadas na autoridade. Esse tipo de comportamento do líder é um modelo de liderança que esteve presente nas organizações entre 1940 e 1960. O estilo de comportamento do líder autocrático é baseado no poder, exercido através das decisões centralizadas e na divisão de tarefas realizada de forma diretiva, sem participação do colaborador. Esse tipo de comportamento gera, entre outras coisas, medo e desmotivação (LEWIN et. al,1993).

Dessa forma, também não ocorre a identificação do colaborador com o líder. A identificação é um processo psicológico importante nos grupos. Hogg (2001) argumenta que, quanto mais os colaboradores se identificam com o líder, maior é sua motivação e seu sentimento de pertencer ao grupo, o que gera um efeito positivo nas pessoas e nos resultados do trabalho.

Categoria 3: Não tinham ideia formada

Dois entrevistados (29%) relataram que não tinham uma ideia formada sobre liderança:

[...] eu não buscava ser um líder, um gerente, eu não lia, não buscava informação sobre isso. Não tinha nenhum conceito prévio, não. Fui ter isso, na verdade, bem depois, mesmo depois de eu ter essa equipe. Eu não buscava ler muito sobre isso, foi mais recentemente [...]. (E6)

A líder E2 relata que não tinha uma ideia formada sobre o que é ser líder e que foi aprendendo a liderar com a prática:

Não, eu não tinha uma ideia formada de líder. Na época, na verdade, eu nem era uma líder, de alguma maneira. Eu não tinha noção do que era ser uma líder e o quanto isso poderia influenciar na rotina da empresa. E eu fui aprendendo aos pouquinhos, erra de uma maneira, acerta de outra, conhece a equipe, se junta para saber como é que eles pensam, como eles podem ser chamados [...]. (E2)

Os líderes, nesta categoria, não tinham ideia formada sobre liderança antes de a exercerem. A aprendizagem deles ocorreu na prática, conforme os relatos demonstram. O fato de não terem ideia formada sobre liderança evidencia a falta de formação dos profissionais que chegam ao mercado de trabalho. A sociedade não forma líderes, no entanto, precisa de líderes em todos os setores da economia. E a maioria dos profissionais acaba liderando pessoas sem terem qualquer formação na área e, conseqüentemente, enfrenta vários conflitos e dificuldades nesse processo de aprender a ser líder.

Hill (1993) comprovou essas informações em sua pesquisa, na

qual descreve que, antes da promoção para o cargo de líder, os participantes eram colaboradores individuais ou especialistas nas suas áreas e tinham como responsabilidade realizar tarefas técnicas específicas. Sua colaboração para com a organização era individual e, com a liderança, se tornava coletiva. Desse modo, relata Hill (1993), havia tensões nas transformações, abandono de hábitos e atitudes e adoção de novas maneiras de ser e pensar.

Categoria 4: Ideia formada sobre o que um líder não deve ser

Um líder relata que tinha uma ideia formada sobre o que não é ser líder. Nesse caso, o entrevistado relata que passou por uma experiência negativa com um superior, que era um gerente distante da equipe, com falhas na comunicação e no planejamento. Assim, o entrevistado E1 formou uma definição de antiprotótipo de líder:

Tinha sim. Na verdade, se eu for te dizer o que é ser um gerente, não, mas o que eu não gostaria de ser, se eu fosse um gerente, eu tinha bem definido. Porque eu sofri bastante com demandas mal planejadas. Essa minha vontade de estar próximo do time vem da deficiência que eu enxergava dos gerentes [...]. (E1)

A percepção do entrevistado sobre o que não era ser líder remete a um protótipo negativo de liderança, uma ideia formada a partir de experiência prévia negativa na interação social com outros líderes. E as experiências prévias marcam fortemente e podem se tornar referência positiva ou negativa (HOGG, 2001; HILL, 1993).

Há poucos estudos sobre liderança negativa, mas é fato que ela existe. Kellerman (2004), afirma que há líderes bons ou ruins, mas só existe em função dos liderados, pois, em parte, os liderados permitiram que esses líderes se empoderassem. Segundo a autora, a existência da má liderança se deve há uma combinação de líderes e liderados ruins (KELLERMAN, 2004)

Análise:

Os dados revelam que cinco entrevistados (71%) têm ideias formadas sobre o que é ser líder. Essas ideias são formadas a partir da teoria ou de experiências vividas, tanto positivas quanto negativas.

A líder E3 tinha uma ideia tradicional de líder, ou seja, para ela, o líder era autoritário, distante da equipe. Dois entrevistados não tinham uma ideia formada sobre o que é o líder. E o líder E1 tinha uma ideia formada sobre quem não era um líder, a partir de uma experiência de liderança negativa. Através dos relatos dos líderes sobre o significado de ser líder, pode-se perceber que, apesar de a maioria ter uma ideia formada sobre o tema, essas ideias diziam respeito a teorias ou percepções não construtivas para suas carreiras.

O conjunto de respostas dadas possibilitou identificar que nenhum entrevistado menciona uma experiência prévia positiva ou alguma capacitação que tenha servido de referência na sua carreira ou auxiliado o desenvolvimento da liderança. Essa amostra da pesquisa pode representar a situação na qual os líderes assumem os cargos, ou seja, sem uma formação em liderança.

As organizações estão se preocupando e se interessando pelo desenvolvimento de líderes, tendo em vista que elas se deparam com a carência de lideranças. Embora os profissionais atuantes no mercado tenham competências técnicas e sejam especialistas em determinadas áreas, muitos não apresentam as competências de líder. E isso fica mais evidente em OICs que crescem rapidamente sem a necessária qualificação em gestão. Os colaboradores “mais antigos” são promovidos a líderes pela qualificação técnica e por oportunidades internas. A competência da liderança, muitas vezes, não é avaliada.

Por outro lado, esse cenário gradualmente, tende a mudar. O interesse no desenvolvimento de lideranças é forte, tanto que se tornou uma questão estratégica nas organizações contemporâneas. Há evidências mundiais que mostram a importância de se investir no desenvolvimento de lideranças. As crises que estão ocorrendo em vários setores, como no plano político, organizacional, ambiental, e as catástrofes globais, são fatores que exigem uma liderança de prontidão (DAY, 2001; LESKIW; SINGH, 2007).

Apesar de o desenvolvimento de liderança ter se tornado um ícone entre as escolas de negócios e nas organizações, Fagundes (2007) salienta que, na prática, o foco está em expandir as competências individuais dos líderes e não em potencializar as competências como uma construção coletiva. Segundo a autora, grande parte das dificuldades do cotidiano da gestão organizacional está relacionada a incongruências nos processos decisórios, comunicação deficitária e competição visando o poder.

4.3.1.5.2 O que mudou depois da experiência de ser líder

A segunda parte da questão é: “Depois que você se tornou líder, alguma coisa mudou sobre o que você pensa a respeito do que é liderar?” Essa questão procura entender se, com a experiência, a ideia formada sobre o que é ser líder sofreu mudanças. O quadro 14, a seguir, resume as respostas.

| Categorias | Definições | Total | % |
|---|---|--------------|-------------|
| 1. Ideia sobre ser líder se alterou | Líder eficaz; prática conflituosa; ferramentas mudam. | 6 | 86% |
| 2. Ideia sobre ser líder não se alterou | | 1 | 14% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 14 – O que mudou depois da experiência de ser líder

Fonte: Dados da pesquisa.

Para seis entrevistados, a ideia de liderança mudou depois de eles se tornarem líderes. Para o entrevistado E5, a ideia sobre líder não se alterou.

Categoria 1: Ideia sobre ser líder se alterou

Entre os líderes que perceberam uma mudança na ideia que tinham sobre o que é ser líder há os que relatam que essa ideia se alterou completamente após se tornarem líderes, enquanto que, para outros, mudou gradualmente. Antes de ser líder, o entrevistado E1 tinha uma ideia do que não queria ser se fosse líder, ou seja, sua percepção sobre a figura do líder era negativa:

Completamente. Completamente. A gente tem uma visão errada de que o gerente, ele é um cara ocioso, um cara que não está dando o sangue. Antes, eu tinha uma ideia, tanto de gerente, às vezes vem de alguma pessoa, enfim, não generalizando tudo, mas algumas pessoas são ineficientes: aquele cara fica lá parado, quando

está todo mundo dando o sangue. E agora? Agora, a minha visão, como é que eu executo, eu ainda acho que existem gerentes ineficientes, mas eu não acredito que é, digamos, um efeito colateral de ser gerente [...]. (E1)

A visão do E1 mudou a partir da sua experiência na liderança, como é exemplificado no trecho da sua fala:

[...] acho que a gerência, ela serve para ajudar todo mundo a trabalhar melhor, coordenar, reunir esforços, essa visão do todo. Então acho que esse é o trabalho do gerente, ele torna as coisas mais eficazes. A presença dele faz com que as coisas rolem mais rápidas, que se potencializem [...].

Para a entrevistada 3, a ideia tradicional de um líder distante (estilo autoritário) foi mudando com o tempo e a experiência: “[...] a minha visão de líder foi mudando ao longo do tempo. O líder é o cara que está mais próximo das pessoas. Acho que de nada adianta, assim, tu manter uma distância da equipe, manter uma autoridade [...]” (E3).

A entrevistada 2 percebe a importância de ser líder e como os líderes podem exercer influência: “Muito. Muita coisa mudou. Que nem eu coloquei, você ser um líder e você ser uma pessoa de referência, e aí você pode ser um bom líder, influenciar as pessoas por um caminho. Você pode ser um mau líder e influenciar as pessoas para outro caminho [...]” (E2).

Para a entrevistada 4, a ideia sobre o que é liderar muda com a prática, e liderar é mais difícil do que ela imaginava:

Mais ou menos, assim, quando tu és um líder, tu tem que coordenar uma coisa, é mais difícil, é bem mais difícil, porque nem todo mundo entende a forma como você quer passar. Então, aí você tem que ler muito mais, você tem que estudar muito mais, estudar as pessoas, porque cada um é diferente do outro. Você não consegue agradar todo mundo, mas você tem que focar muito no seu, na minha área, focar muito no trabalho [...]. (E4)

A ideia de liderança mudou um pouco para o entrevistado 6. Ele

relata que o que faz a diferença são as ferramentas incorporadas à prática de liderar, mas, algumas características que ele já tinha, e que ele chama de “essência”, permanecem:

Foi mudando um pouco. Fui percebendo coisas, boas práticas, e outras não tão boas. Comecei a ler livro. Enfim, vai melhorando, evoluindo, vamos dizer assim, e ainda tem muito a evoluir, é contínuo. Mas não teve um momento de ruptura, foi bem gradativo, percebendo oportunidades de melhorar, a tratativa com as pessoas, enfim, é gradativa. Boa parte, assim, que eu uso, já é desde lá do passado. Uma característica, vamos dizer, a essência, uma característica eu acho que é pessoal. O que tu coloca depois são ferramentas, mas acho que gostei disso [liderança] desde o início. (E6)

Os relatos mostram a transição das percepções sobre ser líder, ou seja, como as ideias dos gerentes se alteraram com a experiência no cargo de liderança. A maior parte dos entrevistados relatou que, após a vivência como líder, sua percepção a respeito do que é ser líder mudou completamente. Por exemplo, a visão do líder E1, antes e depois da experiência: a) antes: líder é ocioso; b) depois: líder ajuda a equipe, coordena, reúne esforços, torna as coisas eficazes.

Assim, a experiência é a grande responsável pela mudança na percepção dos líderes. O fato de vivenciar a liderança na prática fez com que eles refletissem sobre o que é ser líder e alterassem sua visão. E não somente sua percepção se alterou, também se pode perceber que eles aprenderam sobre liderança e mudaram seus modos de ser e de pensar. Segundo Hill (1993), os novos líderes, assim como os novos pais, são transformados pela experiência, e essa mudança é gradual e tácita. Sua pesquisa aponta que os líderes aprenderam o que significa ser um líder através da sua experiência:

Os novos gerentes aprenderam, através da experiência, o que significa ser um gerente – primeiro, por sua experiência anterior como contribuidores individuais (observando como trabalhavam seus gerentes) e, depois, por suas interações com outros enquanto desempenhavam as funções e atividades de gerenciamento. Durante seu primeiro ano de trabalho, os gerentes reestruturaram sua interpretação do que significa

ser um gerente, enquanto enfrentavam problemas inevitáveis provenientes de suas posições e a expectativa dos que com eles trabalhavam. (HILL, 1993, p. 9)

Uma das líderes relata que, na prática, ser líder é mais difícil. A dificuldade é relacionada a dois fatores: a comunicação e as relações interpessoais. Um grupo é composto por pessoas com diferentes personalidades e maneiras de se comunicar, o que torna o exercício da liderança um desafio. A forma como entendemos e aprendemos difere da forma como os outros entendem e aprendem. Entender essas diferenças entre as pessoas da equipe, ter a habilidade de se comunicar de forma eficaz, saber como se relacionar, são aspectos que os líderes precisaram aprender na prática e sobre os quais precisam buscar conhecimentos teóricos.

A comunicação é uma das habilidades relacionadas com o líder. Baraglio (2005) contextualiza a comunicação como uma habilidade que não se restringe à transmissão de informações orais ou escritas. Assim, a comunicação adquire um caráter subjetivo, que exerce influência sobre situações, contextos e pessoas. Segundo Baraglio (2005):

Na era do conhecimento, a liderança empresarial passa a ser desafiada constantemente, na medida em que a competência comunicativa do líder deixa de ter um caráter meramente informativo e passa para o campo da transmissão de confiança, inspiração, motivação, franqueza, convicção interior e desenvolvimento das relações humanas (BARAGLIO, 2005, p. 10).

Assim como a comunicação, as relações interpessoais são citadas como um fator que impulsionou a mudança na forma de ser dos líderes, ou seja, eles tiveram que aprender a lidar com as pessoas. Saber lidar com pessoas é uma competência interpessoal, que Moscovici (2001) conceitua como “a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação” (MOSCOVICI, 2001, p. 36).

Essa mudança nas relações interpessoais, o aprender a lidar com as pessoas, é exposta pelo líder E6. No entanto, ele relata que já tinha algumas características, e o que ele incorporou posteriormente foram ferramentas para liderar. O líder E6 se refere a uma "essência" como

uma característica pessoal sua, na qual foram incorporadas ferramentas para liderar. Essa concepção remete à ideia de que o líder pode se desenvolver e incorporar “ferramentas”, mas que há uma característica inata de liderança no indivíduo.

O relato do líder E6 remete a uma discussão sobre liderança que não chegou a um denominador comum. Por um lado, há escolas de pensamento que consideram a liderança uma característica inata ou da natureza de alguns indivíduos. A teoria do Grande Homem, do início do século XX, é fundamentada na premissa de que algumas pessoas nascem com habilidades de liderança e outras não. No entanto, os teóricos procuraram identificar traços comuns entre os líderes e não os encontraram (CRAINER, 2000). Por outro lado, os teóricos de liderança têm abordado o tema como sendo um processo social e acreditando que as pessoas podem aprender a se tornar líderes.

Categoria 2: Ideia sobre ser líder não se alterou

Um entrevistado destaca que sua ideia sobre o que é liderar não se alterou ao se tornar líder. Ressalta que era tímido e isso o inibia de exercer a liderança: “Daquela época, eu não expressava liderança, era meio que, até por conta da timidez, era muito retraído, com exceção do esporte. Mas, a questão profissional acho que, de certa forma, como foi passado pra mim, não mudou muito a minha ideia [...]” (E5).

Por outro lado, o entrevistado 5 relata que, ao se tornar líder, aprendeu sobre relacionamento interpessoal: “[...] com a questão da experiência, tu vai sabendo lidar mais com pessoas. Hoje, lidando com time bem maior, tu percebe certas dificuldades de relacionamento, tu percebes certas coisas que parecem bobas, mas fazem a diferença” (E5). E acrescenta: “Que tu aprende mesmo na vivência, tu pode ler, ler, mas não aprende. E na área técnica, a mesma coisa, tu podes ler, mas se tu não executas, é um conhecimento que tu perde muito rápido” (E5).

O entrevistado dessa categoria respondeu que suas ideias sobre o que é ser líder não mudaram com a experiência no cargo de liderança. Destaca-se que o líder em questão pertence a um setor onde o uso da lógica é uma competência importante em sua função.

A questão de a ideia permanecer a mesma não impede que o líder E5 relacione a experiência com o aprendizado nas relações interpessoais, conforme foi abordado na categoria anterior. A experiência é novamente citada como fonte de aprendizado. A capacidade de aprender é fundamental no atual contexto organizacional. Só pode aprender quem se flexibiliza para o aprendizado, para o novo.

No contexto atual, onde a mudança é a única certeza, torna-se quase imperativo que os líderes mudem suas formas de pensar e inclusive desenvolvam novas habilidades.

Análise

As questões do roteiro “Antes de ser líder, você tinha alguma ideia formada sobre o que significava ser um líder? Depois que você se tornou líder, alguma coisa mudou sobre o que você pensa a respeito do que é liderar?” procuram compreender qual a ideia de líder que os entrevistados tinham antes de serem líderes e se essa ideia se alterou com a experiência na liderança.

Desde crianças, formamos nossa visão de mundo a partir das interações sociais que vivenciamos. As primeiras interações sociais são estabelecidas com os pais e familiares próximos; posteriormente na escola, com os grupos sociais, no trabalho, e assim por diante. Cada família é um pequeno mundo, tem uma cultura própria, que está inserida numa cultura maior. E assim, organizamos nosso conhecimento a respeito de quem somos a partir desses pertencimentos e vamos reorganizando nosso eu à medida que pertencemos a outros núcleos sociais.

O trabalho e o local onde nos inserimos formam outro núcleo, constituído por uma cultura própria, conhecida como cultura organizacional. Nossas escolhas profissionais constituem nossa identidade profissional, e os locais onde trabalhamos informam alguns aspectos dessa identidade e também influenciam a constituição e transformação dessa identidade.

Portanto, a concepção de liderança também informa sobre as escolhas das pessoas. O que os indivíduos pensam antes de se tornarem líderes? Qual concepção de líder formaram ao longo de suas vidas? E como essas ideias influenciam na sua identidade de líder? E, após exercerem a liderança, há alteração na ideia formada sobre liderar? Todas essas questões se relacionam com a identidade do líder, visto que as primeiras interações dos indivíduos desempenham um papel importante no desenvolvimento dos seus modelos de líder, de modo que os traços (positivos e/ou negativos) dos pais podem ser formadores, em parte, dos protótipos de liderança dos indivíduos (KELLER,1999).

Do mesmo modo DeRue, Ashford e Cotton (2009) analisam que as pessoas podem ter inúmeras concepções do que significa ser líder, com base nas suas experiências de vida e observando os modelos com que se deparam. A ideia formada sobre ser líder, no caso do líder E1,

confirma que as pessoas formam suas concepções a partir de suas vivências. O entrevistado E1, ao vivenciar uma experiência negativa como liderado, relata uma ideia formada sobre o que não gostaria de ser caso fosse líder. Esse aspecto aponta para o que Epitropaki e Martin (2004) assinalam como modelo negativo ou antiprototípico de líder, ou seja, aquele que apresenta atributos negativos.

As ideias formadas podem enfatizar atributos positivos ou negativos. Uma das líderes relata a ideia de um líder distante “[...] está numa sala trancada...” Essa concepção pode ser descrita como um líder autocrático, centrado na tarefa, e cujo poder deriva do cargo hierárquico. Sua ideia sobre ser líder foi alterada com sua experiência na liderança, evidenciando-se uma mudança de paradigma, ou seja, de uma visão de líder distante para a visão de um líder próximo das pessoas, sendo esta proximidade uma característica da líder em questão. É possível que ela projete suas próprias características de liderança sobre a nova imagem de líder (KELLER, 1999). No entanto, essa é uma hipótese parcialmente suportada, visto que a líder alterou sua ideia a partir da experiência, no contato com líderes reais e não somente em imagens projetadas.

Dois líderes expressaram uma percepção de que há uma “essência” ou “estilo” do líder, que permanece, e o que mudou com a experiência de ser líder foi a adição de ferramentas que aprimoram o exercício da liderança. Uma “essência que permanece” remete a um conceito de identidade do líder como sendo um atributo permanente do indivíduo ou a alguns aspectos de liderança situados na essência do indivíduo.

Uma líder relata que ser líder é mais difícil na prática, pois com o “chefe” há conflitos e, para resolvê-los, é essencial conhecer as pessoas. Esse aprendizado, segundo ela, ocorreu na prática, com erros e acertos, e a maturidade a auxiliou nesse processo. Outra líder reitera a necessidade de conhecer as pessoas, pois cada pessoa da equipe é diferente das demais. Existe um consenso, entre os entrevistados e alguns teóricos da liderança (GOLDSMITH et al., 2003; KOUZES; POSNER, 1991), de que os líderes devem ser competentes nas relações interpessoais (E, para compreender e conhecer o outro, é necessário o autoconhecimento, o conhecimento de seus pontos fracos e fortes, de seu estilo de liderar. Conhecer a si mesmo é um desafio, visto que o indivíduo desenvolve diversos entraves que bloqueiam os pensamentos e sentimentos indesejáveis (WILSON; DUNN, 2004). No entanto, a liderança é um processo em que o líder inevitavelmente enfrentará aspectos difíceis, principalmente nos relacionamentos, o que foi confirmado pelo presente estudo.

Nessa linha, Vergara (2000, p. 83) coloca que a “liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos [...]”. Portanto, a liderança demandou aos entrevistados um aprendizado maior a respeito de como agir nos relacionamentos, ou seja, os líderes aprenderam a lidar melhor com as pessoas e admitiram a importância de conhecer as pessoas da equipe. Essas percepções confirmam os estudos de Hill (1993) sobre a aprendizagem de novas habilidades a partir da experiência e a importância do relacionamento interpessoal para a liderança.

4.3.1.6 Núcleo temático "Ser considerado líder pelos colaboradores"

O núcleo temático "ser considerado líder" procura responder às questões: “Segundo a sua percepção, você acha que as pessoas que trabalham com você o consideram um líder? Por quê?” As respostas a essas questões foram categorizadas no Quadro 15.

| Categorias | Respostas | Total | % |
|------------------------------|---|--------------|----------|
| 1. Ser considerado líder | É considerado por receber <i>feedbacks</i> positivos da equipe; comportamentos indicam ser considerado líder (ter a solução dos problemas; aceitação do trabalho; metas atingidas). | 6 | 86% |
| 2. Não ser considerado líder | Depende do que as pessoas consideram ser líder: uma parte da equipe o consideraria líder, mas outra parte não. | 1 | 14% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 15 – Ser considerado líder pelos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta questão, "ser considerado líder pelos colaboradores", analisa a percepção que os líderes têm sobre serem considerados líderes pelos seus colaboradores e por si próprios. Inclui a relação consigo mesmos (identidade pessoal) e como eles se percebem em relação aos outros (identidade social). Dos sete líderes, seis responderam que são considerados líderes pelos colaboradores de sua equipe. Apenas um deles respondeu que uma parte de sua equipe o considera líder e outra parte não.

Categoria 1: Ser considerado líder

Após analisar a questão, verificou-se que seis entrevistados avaliam que são considerados líderes pelos colaboradores da equipe e justificam essa percepção pelo fato de receberem *feedbacks* da equipe e porque os colaboradores apresentam comportamentos que indicam sua aceitação como líder, como se observa nas falas:

Eu fiz semana passada, inclusive, um *coaching* com elas, com todos assim. Pelo *coaching*, sim, tem poucas coisas, assim, que eu preciso melhorar, assim, mas pelo que responderam no *coaching*, sim [...]. (E4)

É, na verdade. eu chego ali e eles chamam de chefe, mais para tirar onda. Tem a percepção, certa forma, como responsável, como o líder. (E5)

[...] acredito que as pessoas que eu estou mais diretamente ligado me veem como líder, sim. (E6)

O entrevistado 1 avalia que é considerado líder ao refletir sobre as metas atingidas por seus colaboradores e no fato de que eles o seguem de forma espontânea:

[...] as pessoas com quem eu trabalho me consideram líder. Eu acho que as pessoas me seguem por vontade, porque elas fazem coisas que eu fico apavorado, de metas que a gente começou no início do ano, que eu disse, assim, impossível de ser feita. E a gente conseguiu superar, é, sem eu precisar todo dia estar dizendo: "faz isso!". As pessoas foram, acharam caminhos. (E1)

Os entrevistados responderam que, segundo suas percepções, são considerados líderes pelos seus colaboradores, justificando essa percepção pelos seguintes critérios: por receberem *feedbacks* positivos dos colaboradores e por terem suas metas atingidas.

Receber avaliação positiva de outras pessoas é considerado uma aceitação e uma boa qualidade na relação líder-colaborador. Hiller (2005) confirma que receber *feedback* contribui significativamente para a identidade do líder. Os líderes ou membros da equipe definem sua

identidade através do *feedback* interno e externo, extraído a partir de interações sociais dentro dos grupos (EMERY et al., 2011). Motta (1995) relaciona aceitação com poder dentro do grupo. Para o autor, legitimar o líder se relaciona com a aceitação do líder pelo grupo, o que implica que parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo (MOTTA: 1995).

Segundo o líder E1, os liderados se esforçam por atingir metas consideradas altas e esse é um dos motivos que levam a acreditar que o grupo o considera um líder. Para atingir metas, o grupo precisa trabalhar em consonância com o líder e vice-versa. A própria definição de liderança, de alguns estudiosos, considera que ela é um processo de influência através do qual um grupo é orientado e motivado para atingir metas (BOWDITCHE; BUONO, 2002).

Os entrevistados que percebem que são considerados líderes atribuem essa percepção ao *feedback* recebido e às metas atingidas. E ambos, o *feedback* e as metas atingidas se referem a ações de um grupo de trabalho. Portanto, para se considerar líder, é importante atuar em um grupo, o qual demonstra ao líder que a sua atuação é efetiva. Nenhum dos entrevistados atribuiu a suas habilidades ou características pessoais o fato de ser considerado líder pelo grupo. O grupo é um espelho do qual o líder é de fato um líder.

Categoria 2: Não ser considerado líder

O líder E7 acredita que nem todas as pessoas da equipe o consideram líder. Para ele, ser considerado líder depende da visão do seguidor, ou seja, da concepção que cada pessoa tem do que é ser líder. Ser líder está atrelado ao relacionamento com os colaboradores:

[...]aquelas pessoas que se enquadram no perfil do sujeito que atende quando vêm, vêm na sala, conversa, você ouve, você sempre dá um tempo para as pessoas, para os problemas delas, e vê que os resultados acontecem sem muito barulho, eu acredito que eles vão me achar líder [...]. (E7)

Ser considerado líder, para o entrevistado E7, está relacionado com as relações estabelecidas no grupo, em ser visto ou ser aceito como líder pelas pessoas. A avaliação positiva dos membros do grupo remete à aceitação do grupo ou a sentir-se pertencendo a um grupo. O líder E7 pode ser considerado líder por uma equipe e por outra não. Esse líder

constrói o significado de ser líder a partir da interação social e no significado atribuído a essa interação. Segundo Tajfel (1982), a identidade social depende justamente do significado emocional e de valores atribuídos ao pertencimento a um grupo. Portanto, dependendo das relações estabelecidas com os membros de um grupo, o entrevistado E7 pode se considerar um líder ou não.

Análise:

Ser considerado líder pelos colaboradores remete à forma como a liderança é exercida e também à identidade social de liderança. Quando os colaboradores consideram o gerente um líder é por que ele foi capaz de criar uma visão compartilhada e exercer a liderança como processo social construído entre o líder, os colaboradores e a organização. Caso contrário, estará apenas exercendo um papel de liderança formal.

Hiller (2005) argumenta que os indivíduos passam a se identificar como líderes avaliando a correspondência entre os comportamentos percebidos e traços do eu, e a percepção de comportamentos e traços na teoria de liderança implícita do indivíduo. Segundo o autor, líderes e colaboradores possuem teorias implícitas de liderança, que dependem da interpretação individual e são influenciadas pela cultura de cada um. Essas teorias são criadas a partir de um viés individual, através do qual a liderança é percebida e transmitida.

Epitropaki e Martin (2004) sugerem que os membros de um grupo de trabalho, por meio da socialização e de experiências com os líderes, desenvolvem teorias de liderança implícitas, ou seja, suposições pessoais sobre as características e habilidades que caracterizam um líder ideal. Essa teoria implícita representa as estruturas ou esquemas que as pessoas armazenam na memória e fornecem uma base para compreender o comportamento dos líderes. Os colaboradores podem perceber alguém como líder se os traços e características neles observadas correspondem aos padrões que fazem parte de seus esquemas de liderança implícita. Então, um líder pode apresentar essa visão, ou seja, de que, para se considerar um líder, ele depende da avaliação positiva do colaborador. A pesquisa indica que os líderes se percebem líderes ao serem avaliados dessa forma pelos colaboradores. Segundo Hall (2004 apud HERTNEKY, 2008, p. 3):

A forma como as pessoas veem a si mesmas é tão fundamental a como elas se comportam e ainda assim tão "invisível", porque é um processo interno (...). Contudo, muitas das atividades dos indivíduos nas organizações - e certamente de líderes nas organizações - são motivadas pela forma como as pessoas se percebem e como eles esperam que os outros as percebam. (HALL, 2004, p. 173, tradução nossa)

Para os líderes, os membros de uma organização representam uma importante fonte de autoconhecimento (WILSON; DUNN, 2004). Observando como as outras pessoas os veem, e percebendo que seus pontos de vista são diferentes, os líderes podem rever as suas concepções. Este processo tem o potencial de os ensinar sobre seus estados inconscientes, na medida em que outras pessoas os avaliam, observando comportamentos que emanam de seus traços e motivações inconscientes.

Embora os colaboradores sejam uma importante fonte de avaliação para o líder, é importante ressaltar que as percepções externas representam parte do processo de ser líder. Elas o auxiliam nesse processo de reflexão sobre quem ele é enquanto líder. Entretanto, muitas das percepções externas podem ser inconsistentes e superficiais. Uma fonte importante de autoconhecimento é a percepção de si mesmo, e um dos fatores importantes para agir como líder é o que este líder pensa sobre si mesmo.

4.3.1.7 Núcleo temático "Se usaria a palavra líder para se descrever"

O núcleo temático "usar a palavra líder para se descrever" procura responder à questão: "Se você se descrevesse para outra pessoa, você usaria a palavra 'líder'? Por quê?" Usar a palavra líder para se descrever tem significados diferentes para os entrevistados, como pode ser observado no Quadro 16.

| Categorias | Respostas | Total | % |
|--|---|--------------|----------|
| 1. Usariam a palavra líder para se descrever | Pela forma como se posiciona. Equipe atinge objetivos. | 3 | 43% |
| 2. Não usariam a palavra líder para se descrever | Considera se descrever como líder uma atitude autoritária, de soberba, e usaria outra expressão. Usaria outra palavra, ex. "responsável por uma equipe". Não usaria, pois considera precoce usar a palavra líder para se descrever. | 4 | 57% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 16 – Usar a palavra líder para se descrever

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta questão procura compreender a autovisão de liderança dos entrevistados e foi construída baseando-se em Hiller (2005), que desenvolveu uma escala para medir a avaliação que um indivíduo faz de si mesmo(a) enquanto líder.

Quando indagados se usariam a palavra líder para se descrever, três líderes (43%) responderam afirmativamente e quatro (57%) líderes, negativamente.

Categoria 1: Usariam a palavra líder para se descrever

Uma vez que vários entrevistados avaliaram que são considerados líderes pelos colaboradores, foi questionado se eles próprios se descreveriam como líder, e apenas três líderes usariam a palavra líder para se descrever, pelos motivos expostos: consideram que se posicionam como líderes; sua equipe atinge os objetivos planejados, e devido ao sucesso no desempenho dos processos, como exemplificado na fala a seguir:

Sim, do meu jeito, sim. [...] eu diria que, olhando o desempenho dos processos, do que se fez aqui dentro, de certa forma está dando certo o jeito de

fazer. O jeito de fazer está dando certo, então nós estamos atingindo os objetivos da equipe, durante os processos, durante os relacionamentos [...]. (E7).

O entrevistado E6 usaria a palavra líder para se descrever e relembra seu comportamento quando era criança, ou seja, que na infância já tinha atitudes de líder que hoje estão presentes no seu trabalho, tais como ter iniciativa, ajudar os outros e mostrar o caminho, como indica o trecho a seguir:

Porque eu acho que eu sempre gostei muito, desde criança. Eu lembro quando eu era criança, e sempre foi assim, num grupo, quando eu consigo estar à vontade nesse grupo, parece que sempre tive uma tendência de querer puxar a frente, entendeu? No sentido de dar as ideias, de tentar dar o caminho, ajudar. Sempre tinha e ainda tenho, em casa, na família. [...] já começo a organizar, "vamos fazer assim", já começo a fazer perguntas e puxar. Quase que meio natural, isso, então se eu me descreveria? Acho que usaria, sim, a palavra líder. (E6)

Descrever-se usando a palavra líder diz respeito à autoavaliação. Hiller (2005) utiliza os autoesquemas e a autodescrição como uma das medidas para avaliar a identidade de liderança. Autoesquemas são generalizações cognitivas que os líderes fazem sobre si mesmos, a partir de experiências do passado, que organizam e orientam o processamento das informações relacionadas ao eu contidas nas experiências sociais (MARKUS, 1977).

No trabalho de Hiller (2005), a autodescrição é o fator latente de quatro traços de personalidade estudados: autoestima, autoeficácia, controle e neurose. Uma das características de indivíduos com alto grau de autoavaliação é a forte tendência a serem positivos e a extroversão está relacionada à afetividade positiva. Assim, Hiller (2005) formula a hipótese de que um núcleo de autoavaliação forte se relaciona com uma forte identidade do líder. E também presume que se ver como um líder se relaciona com gostar de conduzir.

Categoria 2: Não usariam a palavra líder para se descrever

Três entrevistados afirmaram que se descreveriam utilizando a palavra líder. Entretanto outros quatro líderes responderam que não usariam a palavra líder para se descrever, e relacionam se descrever como líder com uma atitude autoritária ou soberba, ou mesmo como precoce. As respostas dadas sugerem que há fatores que influenciam usar ou não a palavra líder para se descrever, por exemplo, o tempo que um líder está no cargo de liderança, as ideias formadas sobre liderança, e o autoconceito ou autoavaliação enquanto líder. A fala de uma entrevistada que está há um ano no cargo de liderança caracteriza o exposto: “Geralmente, quando alguém pergunta o que eu faço, eu falo que trabalho na área tal [...]. Nunca coloco que eu sou líder”. (E4).

Outra entrevistada, considera uma atitude soberba e autoritária usar a palavra líder para se descrever. E essa líder reconheceu que tinha a ideia formada de líder como alguém superior e distante. Por outro lado, com o tempo, ela adotou um estilo de liderança de apoio, próxima dos colaboradores, diferente da sua experiência anterior e da ideia inicial de líder (líder distante). Ser liderada por um estilo de líder considerado “distante” possibilitou a ela rever seus conceitos e adotar, como líder, um estilo de liderança coerente com seus esquemas. No entanto, a crença inicial (autoridade, soberba) permanece como uma ideia ou esquema de liderança, o que a faz empregar outra palavra para se descrever: “[...] eu tenho um pouco de medo. Eu não gosto da atitude de soberba, sabe, uma atitude autoritária. Então eu não sei se eu me descreveria líder, eu me descreveria de outra forma [...]” (E3).

Um dos líderes, o qual ocupou a posição de liderança por uma demanda da empresa e cujas atividades são predominantemente técnicas, se descreveria como “responsável por um time”, conforme indica o trecho: “Por exemplo, se alguém chegar, 'o que você faz na empresa onde você trabalha?' Daí acho que eu falaria, talvez não líder, mas que sou responsável por um time. Acho que já falei várias vezes: 'eu atuo responsável por um time' [...]” (E5).

O líder E1 considera “prematureo” utilizar a palavra líder para se descrever: “Acho que é um pouco prematuro. Tenho que trabalhar um pouco mais, tem algumas coisas que eu ainda preciso melhorar como pessoa, pra ser um melhor líder. Mas acho que, com o tempo, a gente vai aprendendo, eu trabalho para isso” (E1).

Usar outras palavras para se descrever, tais como colaboradores, facilitadores, responsáveis por um time, é a preferência de quatro entrevistados. Não usar a palavra líder pode implicar em não se autoavaliar como líder, em uma autoavaliação imprecisa ou uma insegurança em assumir tal postura. As falas indicam que os líderes têm

esquemas ou ideias de liderança formadas previamente, que interferem nas suas autoavaliações.

Segundo Johansson, Tobias e Nilsson (2010), há estudos que comprovam que autoavaliações imprecisas (que não estão de acordo com as avaliações feitas por outras pessoas) causam pelo menos três principais ameaças para as organizações: se o líder não percebe seus pontos fracos, não sabe quais mudanças são necessárias; líderes com autoavaliações imprecisas não têm um desempenho tão bom quanto aqueles que têm boas autoavaliações; líderes que têm autoavaliações superiores são menos propensos a procurar avaliações de terceiros e mais propensos a não aceitar *feedbacks* negativos sobre si mesmos.

Não usar a palavra líder pode estar relacionado a não internalização da identidade de líder. DeRue, Ashford e Cotton (2009) afirmam que nem todas as pessoas internalizam a identidade de líder como parte do autoconceito, e ressaltam que a internalização da identidade do líder não é somente um ato cognitivo intrapessoal, mas, sobretudo, um processo social de concessão e reivindicação, através de atos e palavras, ao longo do tempo.

Análise:

Para alguns, a palavra líder é coerente com a forma como se percebem; para outros, não é confortável se descrever como líderes. Ver a si mesmo como líder está correlacionado com o que se acredita ser a liderança. Hiller (2005) concluiu, em sua pesquisa, que a identidade do líder e as crenças sobre liderança devem ser analisadas conjuntamente, pois as crenças sobre liderança guiam o exercício do líder. Por exemplo, se uma pessoa relaciona liderança com poder, provavelmente essa ideia terá consequências sobre como ela irá exercer a liderança.

As crenças se relacionam com o que aprendemos sobre liderança desde as primeiras interações sociais e essa aprendizagem é contínua, ao longo da vida. Os relatos dos líderes evidenciam que liderança é um aspecto que se aprende e que eles (a maioria) estão em processo de aprendizagem sobre ser líder. Vergara (2007) aponta que exercer liderança é um exercício que requer a aprendizagem de si mesmo, do outro e do contexto.

Nas entrevistas, usar a palavra líder para se descrever está relacionado com o fato de se posicionar como o líder de determinada equipe, com objetivos atingidos e com o desempenho de processos. É possível considerar que o posicionamento como líder é fruto da aprendizagem de si mesmo e do outro, uma vez que liderar requer o

conhecimento de si próprio e o aprendizado sobre o outro. Nesse processo, estudos constatam que a superestima do líder aumenta ao longo do tempo (JOHANSSON; LEANDER; NILSSON, 2010).

Exercer a liderança, posicionar-se como líder e utilizar a palavra líder para se descrever são atitudes que possivelmente indicam que o líder internalizou uma identidade de líder ou está em processo de internalizá-la. O processo começa quando um indivíduo acredita que ele ou ela é líder, o que demonstra autoconfiança. O indivíduo age, então, de acordo com este autoconceito (ou seja, exibe comportamentos que sejam consistentes com ser um líder). A atitude expressa um posicionamento construído a partir da história do indivíduo.

O *feedback* exerce um efeito importante no processo de ser líder. Segundo Johansson, Tobias e Nilsson (2010), o *feedback* é um método que pode diminuir as discrepâncias nas percepções dos líderes e pode tornar os líderes mais conscientes de seus pontos fortes e fracos. As informações recebidas pelos líderes podem promover maior autoconhecimento.

Por outro lado, não se descrever como líder tem implicações diversas e não há como afirmar os motivos de tal posicionamento. É possível não se autoavaliar como líder em função de crenças ou esquemas negativos de liderança, ou em função da falta de confiança, ou também pelo fato de que nem todas as pessoas irão internalizar a identidade de líder como parte de seu autoconceito, como avaliaram DeRue, Ashford e Cotton (2009).

Interiorizar uma identidade de líder tem sido citado como um processo importante para a eficácia da liderança, a progressão na carreira e a facilitação do cumprimento das metas organizacionais. Essa noção implica no reconhecimento do processo de identidade do líder como a chave para a vitalidade e o sucesso da organização (DERUE et al., 2009). É provável que, quando as percepções dos líderes e seguidores estiverem alinhadas, as organizações terão um melhor desempenho, porque as ações de todos serão mais consistentes.

4.3.1.8 Núcleo temático "Identificação dos colaboradores com o líder"

O núcleo temático "identificação dos colaboradores com o líder" procura responder às questões: "Você considera que seus colaboradores (liderados) se identificam com você? Se sim, essa identificação leva as pessoas a adotar certos padrões de conduta?" As percepções dos entrevistados estão relacionadas no Quadro 17.

| Categorias | Respostas | Total | % |
|--|--|--------------|----------|
| 1. Identificação (líderes acreditam que colaboradores se identificam com eles) | <ul style="list-style-type: none"> - Porque o procuram para tirar dúvidas. - Identificam-se, porque o líder não é uma pessoa tão diferente. - Na forma de agir; algumas pessoas adquiriram características de trabalho semelhantes às do líder (3). | 5 | 71% |
| 1. Não há identificação | - Não considera que as pessoas foram influenciadas, mas sim que vieram com ritmo próprio (o gerente já seleciona o perfil desejado para o setor). | 1 | 14% |
| 3. Não soube responder | | 1 | 14% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 17 – Identificação dos colaboradores com o líder

Fonte: Dados da pesquisa.

Este núcleo temático busca compreender, a partir da percepção dos próprios líderes, o aspecto da identificação, ou seja, se o líder se percebe como um modelo ou referência para os colaboradores. Também procura compreender se, ocorrendo essa identificação, o líder consegue visualizar mudanças de comportamento no colaborador, ou seja, se o líder percebe que algumas pessoas da equipe foram influenciadas por ele e passaram a agir de forma diferente na rotina do trabalho.

Categoria 1: Identificação

Dos sete líderes entrevistados, cinco (71%) acreditam que ocorre a identificação, pelos motivos expostos: os colaboradores o procuram para tirar dúvidas; o líder não é uma pessoa diferente dos colaboradores; e a forma de agir dos colaboradores mostra que eles adquiriram características semelhantes às do líder.

Uma líder percebeu que, ao interagir, incentivar e mostrar como os colaboradores podiam agir de forma diferente e tomarem decisões, por exemplo, ela influenciou o comportamento de algumas pessoas da equipe, tornando os colaboradores mais independentes e ativos, conforme ilustra o trecho a seguir:

[...] no começo, eles [colaboradores] vinham muito falar para mim [para a líder resolver certas questões], e no começo eu até ia junto. Exemplo: mas isso, que é da parte financeira, eu falei para a colaboradora: "vamos ao financeiro, resolver", "para com o Skype", "vai à mesa do colega". Eu vejo que ela está fazendo mais isso, de sair da mesa, de falar com o colega, de dar bom dia, conversar, interagir, eu acho que nesse ponto melhorou bastante. É muito importante, sim, a interação [...] hoje elas estão mais independentes, isso eu vejo. (E3).

O líder E1 relata que é difícil perceber a influência dele na conduta das pessoas, mas acredita que as colaboradoras se identificam com ele porque o procuram para tirar dúvidas, conforme o trecho: "Acredito que sim, pelo menos elas me procuram bastante, pra tirar dúvida e tal" (E1).

O líder E6 relata que percebe a identificação dos colaboradores. E ele se identifica com a alta direção:

Eu acho que sim. Já percebi, já. Na verdade, isso é natural, a gente percebe que isso é uma influência, a gente discute muito aqui o porquê do modo *operandis* da empresa. E uma coisa que, assim, a gente identificou que falta gestão, que falta um monte de coisa. Por outro lado, têm outras coisas bem fortes, e essa falta de gestão, ela é uma decorrência desse espelhamento, que parte da mais alta direção e a gente mesmo, eu mesmo, acabo me espelhando [...]. (E6)

O líder E6 ressalta que o comportamento do líder é fundamental para que ocorra a identificação:

[...] agora, se eu não dou o exemplo, se eu não ajo daquela forma, aquilo não é tão eficaz quanto eu

agir de uma maneira, eles verem isso, então eles vão copiar melhor do que eu estar falando. Então, assim, acho que existe essa identidade, vamos dizer assim, as pessoas elas vão se inspirando, se copiando [...]. (E6)

Outro líder responde que se identifica com pessoas semelhantes: “[...] sempre me identifico melhor com pessoas que têm a mesma característica que eu tenho [...]” (E7).

Segundo a teoria da identidade social, as pessoas tendem a favorecer aqueles que são semelhantes a si mesmas e assim a incerteza é reduzida e um sentimento de pertença se estabelece no grupo, permitindo que as pessoas adotem um modelo de comportamento dentro do grupo. Para Foti et al. (2012), os indivíduos que possuem características semelhantes às do recrutador provavelmente serão vistos com potencial de liderança maior do que aqueles que possuem traços diferentes. No entanto, os autores advertem que essa prática pode ter implicações para a diversidade na organização, como por exemplo: fazer com que apenas indivíduos semelhantes sejam recrutados ou promovidos pode dificultar a inovação e a criatividade e, conseqüentemente, a identidade organizacional.

Os liderados são considerados uma referência adequada para um líder ter uma visão sobre o seu estilo de liderança. É, portanto, importante avaliar se a autopercepção dos líderes em relação à liderança está alinhada com a percepção de seus colaboradores. Bergamini e Coda (1997) sugerem que a identificação com um líder, e como este conduz suas tarefas, leva os colaboradores a mudanças de conduta no trabalho.

O modelo de identidade social da liderança organizacional enfatiza as características do líder como um membro do grupo e da sua habilidade para falar com seguidores como membro do grupo. Quando os colaboradores se identificam com o líder e com o grupo do qual fazem parte, a eficácia do líder baseia-se na medida em que o líder é protótipo do grupo (ou seja, representante da identidade do grupo) e se engaja em comportamento de grupo orientado (ou seja, comportamento percebido como sendo em benefício do grupo) (HOGG; VAN KNIPPENBERG, 2003).

Categoria 2: Não há identificação

Uma líder entrevistada respondeu que não há identificação das suas colaboradoras com ela e justificou essa percepção considerando

que as colaboradoras "vieram com ritmo próprio". No processo de seleção das candidatas a integrarem sua equipe, essa líder seleciona as que possuem um perfil semelhante ao seu. Assim, a identificação da líder com a possível colaboradora ocorre antecipadamente:

Para trabalhar no setor, tem que ser muito batalhadora, não pode cansar de trabalho. Eu sou assim, muito crítica com o meu trabalho, eu não vou para casa se eu não terminar o meu trabalho. E eu acho que todas as meninas ali são assim, elas se envolvem mesmo com o trabalho, se tiverem que ficar até mais tarde, ficam. Se não tiver o que fazer, vão correr atrás de outra atividade, para não ficar sem fazer. Eu não iria conseguir trabalhar com outras pessoas que não fossem parecidas comigo [...].
Não, acho que elas já vieram no ritmo, já vieram com ritmo, todas elas. Confesso que, realmente, quando eu faço realmente seleção, pensando em mim [...]. (E2)

A líder E2 justifica que não percebe a identificação das colaboradoras de sua equipe com ela em função de selecionar pessoas com o perfil desejado. Nesse caso, ocorre uma identificação da líder com as candidatas ao cargo, no processo seletivo. A líder seleciona pessoas com características semelhantes às suas e competências desejadas por ela para atuar no seu setor.

Determinados atributos e características caracterizam o perfil desejado para compor o grupo dessa líder. Essa forma de conduzir o processo de seleção reduz a incerteza, ou seja, o grupo tem um parâmetro definido de atitudes e comportamentos, que evita a seleção de pessoas cujas identidades sociais não reflitam o modelo da líder do grupo (HOGG, 2001).

Análise:

A identificação é um processo de conexão psicológica que ocorre entre o líder e liderado, com o grupo ou a organização e, segundo pesquisas, a liderança se mostra mais eficaz se ocorre identificação do liderado com o líder (KNIPPENBERG et al., 2005). Da mesma forma, o líder que se identifica com o grupo, um superior imediato ou organização, sente-se parte da organização e reforça sua identidade de

líder.

Se o colaborador se identifica com o líder, este pode imprimir um sentido positivo ao trabalho do liderado, além de promover nele a autoestima e a eficácia. Hirst et al. (2009) relacionam positivamente o líder protótipo com a identificação da equipe e o alcance de metas através de esforços criativos. Essa influência exercida pelos líderes é sustentada através da conexão psicológica, e isso deve ser levado em consideração nas estratégias adotadas pela organização.

A identificação dos colaboradores com o líder influencia a construção e consolidação da identidade deste. A informação que ele recebe do seu ambiente desafia sua própria percepção, e perceber que os colaboradores se espelham nele valida sua identidade. Nesse sentido, alguns entrevistados relatam que perceberam que os colaboradores mudaram sua conduta no trabalho por influência do líder. Nesse sentido, Zimerman et al. (1997) apontam que alguns atributos favorecem ao líder o entendimento da dinâmica grupal, dentre eles o modelo de identificação, que consiste na habilidade do líder de perceber como os colaboradores o percebem.

A literatura menciona que muitas das atividades de liderança são motivadas pela forma como os líderes se percebem e como esperam que os outros o percebam (HALL, 2004; HERTENEKY, 2008). Lührmann e Eberl (2007) referem que a identidade do líder resulta de uma construção dinâmica, e os líderes precisam construir uma identidade que incorpore suas próprias expectativas, bem como as de seus colaboradores e da organização em geral. Assim, os autores assinalam que compete ao líder reconhecer os esquemas ou a teoria implícita de liderança dos colaboradores, pois, quanto maior for a discrepância entre a proposta de identidade do líder e as percepções sobre liderança do colaborador, mais problemática será a validação da identidade do líder.

Um líder que tenha percepção dos esquemas de liderança de sua equipe facilita a identificação e a validação de sua identidade enquanto líder. Tendo essa percepção, a coerência entre os esquemas de liderança ou as ações e discursos do líder impulsiona a identificação ou desidentificação por parte do colaborador. Os líderes entrevistados assinalaram que é preciso a coerência para que ocorra a identificação, portanto, as percepções dos líderes entrevistados estão em consonância com a literatura (DRUCKER, 1996; BENNIS, 1999; LÜHRMANN; EBERL, 2007), que aponta que as visões e crenças comunicadas pelo líder devem refletir alguma coisa do que o líder realmente é.

Este núcleo temático aponta para a importância da identificação para a liderança. O olhar do colaborador influencia o autoconceito

(percepção de si mesmo) do líder, positiva ou negativamente. E o oposto também ocorre, ou seja, o líder influencia o autoconceito do seguidor. A conexão psicológica é um processo subjetivo, no entanto, com consequências visíveis para as pessoas e as organizações. O líder com a capacidade de perceber seu colaborador tem mais chances de alavancar recursos para trabalhar a dinâmica grupal.

4.3.1.9 Núcleo temático "Influência da organização ou grupos de trabalho"

Este núcleo temático procura responder à questão da pesquisa: “Você acha que a organização ou os grupos de trabalho com os quais você se relaciona influenciam a sua forma de se ver como líder ou de liderar?” Os entrevistados apresentam percepções sintetizadas no Quadro 18.

| Categorias | Subcategorias | Total | % |
|--|--|--------------|----------|
| 1. Organização ou grupos de trabalho influenciam na sua forma de liderar | <ul style="list-style-type: none"> - Percebe que estilo das pessoas influencia seu estilo de liderar, adapta-se aos estilos. - Influência dos grupos. Aprendizado com eles. - Percepção de que a empresa influencia na forma de se ver como líder. Empresa cobra posicionamentos. - Influência dos diretores da empresa. | 5 | 71% |
| 2. Influência parcial | - Influencia, mas mantém sua essência em qualquer empresa. | 2 | 28% |
| Total | | 7 | 100% |

Quadro 18 – Influência da organização ou grupos de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa questão refere-se à influência que a organização ou os

grupos de trabalho exercem sobre a identidade dos líderes. Dos sete líderes entrevistados, cinco (71%) responderam que a organização ou grupos de trabalho influenciam na sua forma de ser líder ou de liderar. Dois líderes percebem uma influência parcial.

Categoria 1: Organização ou grupos de trabalho influenciam na sua forma de liderar

A Empresa Alfa é caracterizada como intensiva em conhecimento, tendo como base a tecnologia. Características tais como inovação, agilidade, empreendedorismo são citadas pelos líderes como importantes nas equipes e que influenciam o comportamento dos colaboradores. Cinco líderes responderam que percebem a influência da organização ou dos grupos na sua forma de liderar. A fala de um dos entrevistados explicita tal situação:

[...] aqui a gente tem que se adaptar mais rapidamente às mudanças, eu vejo essa como uma diferença bem forte. Tu tens que estar sempre correndo atrás da mudança, e o tempo todo as coisas estão mudando. Eles vão inventando coisas o dia inteiro, esse povo aqui é supercriativo. Então aqui, eu tenho que me adaptar mais rapidamente às mudanças, certo? Acho que essa seria a principal diferença, assim, acho que, por ser uma organização que lida com tecnologia, com conhecimento, acho que isso muda a forma de trabalhar, a forma de liderar. (E3)

A empresa valoriza características como a humildade, a honestidade, o saber vender a empresa, e que influenciam os líderes:

[...] o que a empresa valoriza muito: a humildade, a honestidade. Então você saber ser um líder humilde, primeira coisa que eu acho que influencia nos líderes da empresa: são todos humildes. Se eu não sei: "eu não sei, me ensina". Não tem aquela questão: "eu sei mais que do você, você me escuta e obedece!" Aqui não vejo líder dessa maneira, até, se tivesse, não seriam bem aceitos [...] o trabalho em equipe, você saber se relacionar bem com as pessoas, você ter um relacionamento, seja ele interno ou externo, acho

que ser um vendedor, também é uma característica bem forte de um líder. Você saber vender o produto, saber vender a empresa, o trabalho, o processo, aquilo que você deseja. Acho que essas são características fortes de um líder da empresa. (E2)

Outra influência considerada é dos fundadores da empresa, através de suas características como o empreendedorismo e o espírito audacioso, influenciam os líderes, que, por sua vez, influenciam os colaboradores. Os fundadores também são referência ou um “espelho”. A fala a seguir expõe a importância da liderança de um fundador:

[...] o fato de eu ver um líder muito grande aqui dentro, que é o João [nome fictício], me fez mostrar realmente como a gente deve ser humilde mesmo. Como líder, a gente deve ser grande no que a gente precisa ser, mas a gente deve ser humilde na forma de tratar as pessoas. Então, ser mais cortês possível com as pessoas. A motivação que ele dá pra gente, dá sempre *feedback* pra equipe. Surgiu uma venda grande, que começou lá na prospecção, trouxe a equipe inteira aqui pra gente tocar a vuvuzela, e foi assim. Então, essa motivação que ele passa pra gente, então, isso é bem, algo que a gente procura passar para a equipe também. (E4)

Os fundadores da empresa são modelos ou protótipos para os entrevistados. Segundo Lord e Hall (2005), a identidade dos líderes é uma fonte de forças motivadoras e que pode fornecer material pessoal, tais como as histórias, os valores, que podem ser usados para motivar os subordinados. Os fundadores, através de suas histórias, seus valores, seus comportamentos, influenciam os líderes e nesse momento ocorre o processo de identificação. Estudos (VAN KNIPPENBERG et al., 2005) mostram que a liderança se mostra mais eficaz se há identificação dos liderados com o líder. O líder pode afetar a autoavaliação dos liderados de forma positiva ou negativa, o que reflete na sua autoestima e na eficácia do seu trabalho.

Fazer parte de um grupo de trabalho ou de uma organização com características específicas contribui para a formação da identidade social

do líder. A Teoria da Identidade Social (HOGG, 2001) faz distinção entre identidade pessoal e identidade social. A identidade pessoal, segundo Hogg (2006), são os atributos únicos da personalidade e que não são compartilhados com outras pessoas. Referem-se às crenças do indivíduo, suas habilidades, competências etc. A identidade social corresponde àquelas qualidades que surgem da sua participação em grupos, sociedades etc.

O trabalho na empresa Alfa modificou a forma de liderar de alguns entrevistados. Características da empresa como a rapidez, a capacidade empreendedora e a inovação são citadas como influências na sua forma de liderar.

Categoria 2: Influência parcial

Dois entrevistados apontam que são influenciados parcialmente pela empresa, conforme indicado na fala do líder E6: “[...] eu acho que tem influência sim, mas ela é parcial”. Mesmo considerando uma influência parcial da organização ou grupos, eles expõem que há uma essência ou estilo que permaneceria:

[...] eu acho que há uma influência. Porém, por exemplo, digamos que agora trocasse de setor aqui dentro da empresa [...] ainda usaria alguns dos pontos fortes de metodologias que eu amadureci. Estou pensando ainda, mas eu acho que tem influência sim, mas ela é parcial. (E6)

Acho que a essência eu usaria, independente que veio lá de trás. Claro que você agrega novas práticas e metodologias. Se agora eu preciso ser um pouco mais formal, eu vou ser mais formal, mas eu vou usar aquela essência, vai estar ali e vai auxiliar [...]. (E6)

Eu acredito que eles influenciam sim, me influenciam. Porque você percebe muitas vezes a expectativa de algumas pessoas de que a gente tome algumas atitudes, no estilo deles. De repente a gente percebe que a coordenadora de tal setor exige uma atitude um pouco mais firme [...]. Mas eu ajo do meu jeito, então há uma simbiose nisso aí, quer dizer, você se adapta à situação. (E7)

Os dois entrevistados relatam que a organização influencia parcialmente seu modo de liderar e fundamentam sua afirmação no fato de que há uma essência ou metodologias que eles usariam em outros lugares, independentemente da organização. A metodologia e a essência são descritas como parte da identidade do líder, como uma base formada a partir das experiências anteriores, que auxiliam os processos de liderança e que podem se modificar ou se adaptar às situações.

A formação da identidade do líder é um processo que abrange as experiências significativas ao longo da vida. O líder E7 possui mais experiência profissional, pois atuou em várias empresas ao longo de sua carreira, e provavelmente para ele o processo de identificação com a empresa tenha limites mais definidos. A influência e a identificação são processos subjetivos e, portanto, sem métricas para avaliar o nível em que os líderes se identificam ou são influenciados pela organização.

Análise:

As organizações constituem um espaço privilegiado de construções de identidades e de definições de si mesmos e dos outros (SAINSAULIEU, 1997). Identidade e identificação são construtos que tentam entender como as pessoas constroem suas interações sociais, e que originam muitos fenômenos e comportamentos organizacionais. Parte do poder desses construtos deriva da necessidade da organização, grupo ou pessoas, de responder à pergunta "Quem nós somos?" ou "Quem eu sou? A identidade situa e legitima a organização, os grupos e pessoas, além de ter uma capacidade integrativa, de transmitir singularidade, permitindo ao mesmo tempo a indefinição e a multiplicidade (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000).

Por meio do processo de identificação, a identidade do líder estaria ligada à identidade da organização. Segundo Albert e Whetten (1985), a Identidade Organizacional (IO) compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, fundamentado nas crenças compartilhadas pelos seus membros. Para Albert e Whetten (1985, p. 265), a dimensão central são as características vistas como a essência da organização, tais como a missão, objetivos estratégicos, valores e cultura organizacional. A distintividade assinala os elementos que a distinguiriam de outras organizações com as quais poderia ser comparada. E a dimensão de continuidade temporal aponta para as características estáveis no tempo.

Se a organização possui uma identidade correlacionada aos líderes, há uma inter-relação entre a identidade social e a organizacional.

A interface entre a identidade social e a identidade organizacional é o fato de que as pessoas buscam aceitação e pertencimento (identidade social positiva) e podem procurar organizações que tenham uma identidade organizacional positiva. Estudos atuais indicam que, no contexto atual, as pessoas passam por uma falta de modelos e referências nas quais possam se espelhar e que possam constituir parte de suas identidades e, nesse sentido, as organizações passam a ocupar esse lugar no imaginário das pessoas. Para Schmitt e Leal (2006, p. 1), o indivíduo possui necessidade de “ligar-se afetivamente à trama organizacional, tomando a organização como um objeto através do qual ele pode satisfazer suas vontades e seus desejos inconscientes”.

Em relação ao líder no contexto organizacional, as figuras de autoridade desempenham um papel no imaginário dos colaboradores, tornando-se objeto idealizado, num processo geralmente inconsciente. Os motivos pelos quais ocorre a identificação são definidos em torno de uma necessidade de pertencimento e de reconhecimento social. Enriquez (1974, p. 56) considera que:

Numa organização, cada um, apesar de suas diferenças, é colocado nas malhas de um jogo social geral, que podemos designar como a "luta pelo reconhecimento", ou ainda, o desejo de reconhecimento. É na medida em que são reconhecidos pelos outros que cada um tenta preservar e encontrar continuamente sua identidade, sempre ameaçada na sua permanência.

A teoria da identidade social considera que o sentimento de pertencer a um grupo ou organização representa a possibilidade de minimizar a incerteza subjetiva (HOGG; TERRY, 2000). Quanto mais forte a identificação do líder com a empresa mais os líderes irão pensar, sentir e agir de forma a manifestar essa relação, formando no líder uma identidade em relação à empresa que é parte de sua identidade social (LEE, 2004).

Outros aspectos relacionados com a identificação organizacional são a confiança e os esforços coletivos. Quanto mais forte for a relação do líder com a organização, maior será a identificação organizacional e maiores serão os esforços para a melhoria contínua. Por outro lado, quando a identificação é fraca, a confiança não é relacionada positivamente com a melhoria contínua (LEE, 2004).

Para Van Knippenberg e Hogg (2003), o valor do conceito de

identidade social é que ele oferece *insights* sobre como os membros dos grupos modelam atitudes, sentimentos e comportamento. Quanto mais a identidade do líder for saliente, mais ele será visto como membro do grupo. Daí incide a importância da identidade social para os líderes e a constituição dos grupos e interações sociais.

4.3.2 Análise dos resultados

Compreender a identidade dos líderes em uma OIC foi o objetivo geral desta pesquisa. Os resultados encontrados foram analisados sob o viés da fundamentação teórica e levam a considerar que:

- a) os líderes destacam que a OIC se caracteriza por atribuir importância ao conhecimento, apresentar desafios constantes e oferecer ambientes de aprendizagem;
- b) o líder considerado como protótipo é mais eficaz na mobilização de recursos dos liderados e também é mais influente que líderes menos protótipos;
- c) o fundador da EBT pesquisada personifica o protótipo na organização;
- d) as reconfigurações na identidade dos líderes ocorreram de forma inversa, a prática ou o fazer veio primeiro e o saber veio depois, corroborando os estudos de Ibarra (2009) e Esther (2007);
- e) a inexperiência dos líderes resulta em períodos difíceis na transição, em que o novo papel não é bem compreendido (HILL, 1993), o que reforça a importância de um processo de desenvolvimento de líderes;
- f) a identidade do líder deriva de uma conjunção de fatores interligados: cognição, personalidade e fatores sociais (HILLER, 2005). Ser líder não é determinado por características natas, mas sim resultado de um processo social;
- g) os três fatores apontados por Hiller (2005) influenciam o ser líder: experiências individuais em liderança (desafios, *feedbacks* e intensidade da experiência), personalidade (autoavaliação e motivação), e ajustar as características pessoais à liderança;
- h) os líderes também se definem em termos de participação nos grupos (identidade social); e
- i) embora todos os entrevistados atuem em cargos formais de liderança, eles se definiram como colaboradores,

responsáveis por um time ou facilitadores, fugindo do rótulo de líderes, conforme é proposto por Hertneky (2008).

A identidade dos líderes é resultado de elementos interdependentes, entre eles, a família, a formação profissional (incluindo ensino médio e superior), as experiências de vida e profissionais, as pessoas que foram exemplos ou referências, os grupos e a organização (HILLER, 2005). Portanto, pode-se depreender que a identidade dos líderes é uma conjunção da identidade pessoal e da identidade social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Concluir este estudo é dar mais um passo em direção à compreensão da identidade de líderes em empresa de base tecnológica (EBT), através da percepção de uma amostra de seus líderes. Para compreender a identidade dos líderes em uma EBT, foi realizada uma pesquisa interpretativa visando uma aproximação com o fenômeno a ser pesquisado (MINAYO, 2003), e o estudo multicase foi adotado, através de entrevistas semiestruturadas. O método interpretativo possibilitou aprofundar os significados atribuídos pelos líderes ao que é ser líder e como eles entendiam essa experiência.

Para compreender a identidade dos líderes, ou como eles se definem, foi necessário compreender o contexto no qual eles estão inseridos. A organização em que os líderes pesquisados atuam é a empresa Alfa, uma empresa de base tecnológica, que passou por um processo de crescimento ao longo dos últimos 20 anos. Nesse processo, alguns dos seus colaboradores individuais se tornaram líderes formais. Esses líderes possuem formação em ciências exatas ou “duras”, com predominância da lógica no pensamento (IANINI, 2010). Portanto, tendem a usar a objetividade para tratar de fatos. Pode-se inferir que esta questão influencia a maneira como eles se veem, se definem e, conseqüentemente, influenciam nos relatos desta pesquisa. Além disso, nesse processo da empresa Alfa, não houve investimento na liderança, ou seja, os líderes não foram desenvolvidos para exercer a liderança. No entanto, no momento do estudo, esse assunto já era cogitado pela empresa e ações eram tomadas para a implementação de um programa de desenvolvimento de líderes. A realização deste estudo, portanto, despertou o interesse dos fundadores da Alfa.

O objetivo geral deste trabalho foi compreender a identidade dos líderes no contexto de uma OIC. O primeiro objetivo específico foi "descrever como o líder percebe sua identidade enquanto desempenha o papel de líder". A partir das entrevistas realizadas, verificou-se que os entrevistados percebem o “ser líder” através de um conjunto de habilidades pessoais e comportamentais. A interpretação das respostas possibilitou identificar que, para eles, ser líder é:

- a) ser exemplo;
- b) saber orientar e inspirar;
- c) saber lidar com pessoas;
- d) participar dos processos e estar próximo dos liderados; e
- e) resolver problemas.

As respostas dos informantes sobre o que é ser líder se

aproximam do perfil de líder voltado para as habilidades interpessoais (YUKL, 2010). Além disso, a identidade do líder resulta da união de fatores de personalidade, sociais e cognitivos (HILLER, 2005). Os líderes também aprenderam a conhecer seus liderados e consideraram importante esta aprendizagem para saber lidar com os diferentes comportamentos e demandas dentro do grupo. O conhecimento técnico e o poder de referência ou exemplo foram considerados importantes pelos líderes. A influência dos líderes através do exemplo é uma das características da liderança (YUKL, 2010).

Outra abordagem, que diz respeito à percepção dos líderes sobre sua identidade, foi a questão sobre descrever-se como um líder ou não. Ao lhes ser perguntado como se descreveriam, a maioria dos entrevistados afirmou que não usaria a palavra líder. Eles usariam outras palavras, exceto o termo "líder". Essas considerações se relacionam às suas ideias formadas sobre o conceito "liderança" ou sobre "ser líder", ou seja, alguns deles consideram uma atitude de soberba, ou autoritária, descrever-se como líder, enquanto outros julgam ser prematuro. Estas considerações também se relacionam com a transição para a liderança, ou seja, quando as pessoas já passaram pela fase de transição da identidade de colaboradores individuais para o cargo de líderes, elas assumem uma identidade de líder e consideram confortável se descrever como tal. Relacionam-se, ainda, com o autoconhecimento e a segurança na função que exercem. Hill (1993) comenta que, mesmo depois de as pessoas aceitarem um cargo de liderança, persiste nelas uma dificuldade em entender a complexidade e as responsabilidades dessa função.

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi o de identificar quais fatores do contexto influenciaram a identidade dos líderes. Foi identificado que os fatores que influenciaram a identidade dos líderes se relacionam com as suas vivências na infância, tais como os esportes que praticavam, a educação que receberam e as pessoas de referência. Experiências anteriores e atuais de trabalho também influenciaram as ideias formadas sobre "ser líder". As redes de relacionamentos e o histórico de suas carreiras são recursos informais de aprendizagem das habilidades desses líderes. Burgoyne e Stuart (1976 apud HILL, 1993) consideram que a maior parte da aprendizagem dos líderes é obtida através de fontes naturais de experiências, tais como o próprio trabalho, eventos e experiências que não foram planejados para fins educativos. A análise dos dados também permitiu identificar que os líderes da Alfa estão aprendendo a ser líderes com as suas experiências, em diversos contextos ao longo da vida. Em relação à posição que a Alfa desempenha nesse processo de formação de líderes, os entrevistados

apontam que, até momento da pesquisa, a empresa não formou líderes através de um processo formal, ou seja, eles não foram preparados para assumirem essa função. Em virtude disso, alguns dos entrevistados relataram que sentiram dificuldades na adaptação e no exercício da liderança e também consideraram a função mais difícil do que imaginavam.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa consistiu em identificar as ideias formadas sobre ser líder. A partir das entrevistas, verificou-se quais eram as ideias formadas antes e depois de serem líderes, relacionando o que mudou com o exercício da liderança. As respostas dadas possibilitaram reunir três tipos de ideias formadas sobre ser líder:

- a) ideia teórica de líder;
- b) ideia tradicional de líder; e
- c) ideia negativa ou antiprototípica de líder.

Somente um entrevistado relatou não ter refletido sobre essa questão e não tinha uma ideia formada sobre o tema. Esses resultados indicam que o exercício da liderança foi fundamental para os líderes em questão formarem ideias mais coerentes sobre o ser líder. Eles aprenderam com a prática e modificaram suas ideias anteriores.

O objetivo específico quatro foi identificar a importância do grupo e da organização na identidade dos líderes. As análises indicam que a identidade dos líderes foi influenciada pelas relações que estes estabeleceram com os liderados e com os fundadores da empresa. Hogg (2001) propõe que a identidade do líder é permeada pela compreensão das relações com os liderados, o que é confirmado pelos resultados do estudo. Além disso, as características de uma empresa intensiva em conhecimento também influenciam os líderes. Assim como os líderes são influenciados, eles também consideraram que influenciam seus liderados através do comportamento que adotam no grupo. A influência que os líderes perceberam condiz com muitas definições de liderança, ou seja, que liderança pressupõe, principalmente, interação e é um processo de influência multidirecional entre líderes e liderados (ROST, 1991; YUKL, 2010; BASS, 1990).

A partir da realização dos quatro objetivos específicos, alcançou-se a compreensão da identidade dos líderes em uma organização intensiva em conhecimento, tendo alcançado o objetivo geral da pesquisa. Com isso, foi identificada a importância dos aspectos relacionais e do contexto organizacional na identidade dos líderes. Inicialmente, os líderes estão aprendendo a ser líderes na prática e também foram influenciados por suas relações e vivências desde a

infância, além de continuarem a receber influências nas suas relações com os liderados e com os líderes que são considerados exemplos.

Outro aspecto importante para a compreensão da identidade dos líderes é a experiência, ou seja, a identidade dos líderes se consolida com o aumento da experiência e com a prática, o que corrobora alguns estudos (HILL, 1993; LORD; HALL, 2005). Mesmo considerando a importância da experiência na consolidação da identidade do líder, a interpretação dos dados e a fundamentação teórica permitem inferir que uma formação/capacitação em liderança agrega ao líder competências na gestão de equipes. O programa de desenvolvimento de líderes que a empresa Alfa pretende implementar pode colaborar com a formação e consolidação da identidade dos líderes.

Salienta-se que a identidade do líder é um aspecto da identidade de um indivíduo, e, em outras esferas, outras identidades serão ativadas. E a identidade do líder é uma dimensão a ser constantemente desenvolvida, assim como outras identidades dos outros seres humanos e dos próprios líderes. Segundo Watson (2008), os líderes enfrentam a necessidade de compreender-se tanto como gestores no trabalho quanto como indivíduos em sua casa. O autor ressalva que essas *personas* (diferentes identidades) podem entrar em conflito. Para alguns indivíduos que estão na função de líderes, ser um líder é relativamente central. Para outros, no entanto, é uma realidade periférica. E talvez para a maioria das pessoas, a sua identificação profissional é apenas uma parte da sua vida e da sua noção de si mesmas (WATSON, 2008).

Além dessas situações, o estudo mostra que, embora as teorias da liderança avancem no sentido de ir além das abordagens centradas no líder, as pessoas ainda mantêm uma perspectiva centrada no líder. A pesquisa revela que ser líder, na percepção dos líderes entrevistados, corresponde aos modelos internalizados. Os contextos externos (sociedade, organização, relações) e internos (aspectos subjetivos) influenciam a constituição da identidade dos líderes. Além disso, há uma tendência dos colaboradores de considerar como protótipos pessoas que tenham características semelhantes a si próprios, corroborando os estudos existentes (HOGG, 2001; HOGG; TERRY, 2000).

O que é importante na Teoria da Identidade Social é a singularidade de cada indivíduo, com suas características peculiares, que faz a diferença no grupo e nas organizações, especialmente em uma OIC. Pertencer a um grupo ou organização deve proporcionar crescimento e diferenciação ao líder.

Uma contribuição desta pesquisa foi o fato de ter permitido aos líderes da Alfa um momento de reflexão. Alguns líderes referiram que a

entrevista provocou uma pausa nas atividades diárias, além de reflexões acerca das suas trajetórias e do exercício da liderança. Outra conquista desta pesquisa é o crescimento que ela proporcionou à pesquisadora nos níveis pessoal e profissional. É enriquecedor ouvir pessoas, estudar, aprimorar-se e desenvolver novos olhares.

Novos estudos podem explorar a relação entre a identidade dos líderes e dos liderados em Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs). Além disso, os líderes entrevistados não fizeram referência aos outros colegas líderes, o que sugere que não ocorreu, de forma espontânea, uma identificação dos líderes com seus pares, questão que pode ser abordada em pesquisas futuras. O nível de autoconhecimento dos líderes também pode ser uma proposta para estudos posteriores. Outra sugestão é estudar o estilo de liderança adotado em OICs, a fim de ampliar a compreensão do objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, 2000, p. 13-17, 1977.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press Inc., v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALLIX, N.; GRONN, P. Leadership as a manifestation of knowledge. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 33, n. 2, p. 181-196, 2005.
- ALVES, S. Liderança organizacional: uma discussão sobre um conceito-chave à organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan/abr, p. 43-53, 2010.
- ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, v. 24, n. 6, p. 961-988, 2003.
- AMABILE, T. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 1, p. 77-87, 1998.
- ARENDDT, R. J. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estud. psicol.** Natal, v. 8, n. 1, Apr. 2003. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26180102>> Acesso em: 30 Jun. 2011.
- ASSMAR, E. M. L. A Psicologia social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 13, n. 3, p. 497-506, 2000.
- AULETE, C. **Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

BARAGLIO, R. B. **Competência comunicativa e exercício da liderança**. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. FGV. 2005.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 3ª ed. New York: The Free Press, 1990.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational survival in the new world**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2004.

BENNIS, W. G.; GOLDSMITH, T. **Learning to lead**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994.

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

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Leaders: the strategies for taking charge**. New York: Harper Business, 1997.

BENNIS, W. G.; SPREITZER, G.; CUMMINGS, T. (Eds.). **The future of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

BERG, B. VAN. **The situated self identity in a world of ambient intelligence**. Tese (Doutorado em Filosofia), Universidade Erasmus (Rotterdam), 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

_____. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations: examining the**

interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BLACK, K. **Who am I as a teacher?** The professional identity of teachers & its implications for the management of the 'every child matters' agenda. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios). Chester Business School, 2008.

BLANCHARD, K. Servant leader. **The Blanchard Management Report**. 1991.

BLUMER, H. **Symbolic interaction: perspective and method**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

BOTERF, G. Construire la competence collective de lémtreprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, Automne, 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. London: SAGE, p. 276-292, 1997.

BRUBAKER, R.; COOPER, F. Beyond "identity." **Theory and Society**, v. 29, p.1-47, 2000.

BURKE, P. J. et al. **Advances in identity theory and research**. Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, jan-mar, p. 6-17, 1997.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P. de; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **O&S Organização e Sociedade**, v. 15, n. 45, p.127-144, 2008.

CHAN A.; HANNAH, S.; GARDNER, W. Veritable authentic

leadership emerge, functioning and impacts. In: GARDNER, W.; AVOLIO, B.; WALUMBWA, F. (Eds.). Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development. **Monographs in Leadership and Management**, v. 3, 2005.

CHANG, C. H.; JOHNSON, R. E. **Not all leader-member exchanges are created equal**: importance of leader relational identity. *Leadership Quarterly*, 2010.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2ª ed., New York: Oxford University Press, 2006.

CICERO, L.; PIERRO, A.; VAN KNIPPENBERG, D. Leadership and uncertainty: how role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. **British Journal of Management**, v. 21, p. 411-421, 2010.

CODOL, J. P. Social differentiation and non-differentiation. In: TAJFEL, H. **The social dimension**, v. 1, Cambridge University Press, 1984.

COHEN, A.R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Caso**. São Paulo: Editora Campus, 2003.

COLLINSON, D. Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. **The Leadership Quarterly**, ed. 17, p. 179-189, 2006.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSSLEY, J. I. M; VIVEKANANDA-SCHMIDT, P. The development and evaluation of a professional self identity questionnaire to measure evolving professional self-identity in health and social care students. **Medical Teacher**. University of Sheffield, UK, v. 31, p. 603–607, 2009. Disponível em: <informahealthcare.com>. Acesso em: 10 jan. 2011.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.

DE BRÚN, C. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health: 2005. Disponível em: <www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>. Acesso em: 19 abr. 2011.

DERANGER, S. **The relationship between leadership identity formation and motivation for further educational pursuits as seen through a first nations**. 1997. Tese (Doutorado em Educação). Summer Leadership Institute, University of Regina, 1997.

DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A Social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 35, p. 627-647, 2010.

DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J.; COTTON, N. C. Assuming the mantle: unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. In: ROBERTS, L. M.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Exploring positive identities and organizations: building a theoretical and research foundation**, 2009

DORON, R; PAROT, F. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Ática, 2001.

DRATH, W. **The deep blue sea: Rethinking the source of leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

DRUCKER, P. F. Knowledge work. **Executive Excellence, Provo**, v. 17, n. 4, p. 11, Apr 2000, 2pgs.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DYER, G.; McDONOUGH, B. The State of KM. **Knowledge Management**, v. 4, n. 5, p. 31-36, 2001.

ELLEMERS, N.; GILDER, D.; HASLAM, S. A. Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 459-478, 2004.

EMERY, C.; DANILOSKI, K.; HAMBY, A. The reciprocal effects of self-view as a leader and leadership emergence. **Small Group Research**, v. 42, n. 2, p. 199-224, 2011.

ENGLE, E. M.; LORD, R. G. Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 988-1010, 1997.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, p. 53-94, 1974.

EPITROPAKI, O.; MARTIN, R. Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 2, p. 293-310, 2004.

ERICKSON, R. J. The importance of authenticity for self and society. **Symbolic Interaction**, v. 18, n. 2, p.121–144, 1995.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2007.

ÉSTHER, A. B.; SILVA, F. T.; MELO, B. A. A identidade gerencial de chefes de departamento de universidades federais em Minas Gerais. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.3, n. 2, p. 213-322, 2010.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre: PUC, 2007.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, artigo 11, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/cebape/v7n4/11.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2011.

FERREIRA, M. C. A Psicologia Social contemporânea: principais tendências e perspectivas nacionais e internacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. especial, p. 51-66, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FOTI, R. J. et al. Know thy self, know thy leader: contributions of a pattern-oriented approach to examining leader perceptions. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 702-717, 2012.

FRESE, M. et al. Personal initiative at work: differences between East and West Germany. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 37-63, 1996.

GALUNIC, D. C.; ANDERSON, E. From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment. **Organization Science**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2000.

GARDNER, J. W.; AVOLIO, B. J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 32-58, 1998.

GIDDENS, A. **Modernity and self-identity**: self and society in the late

modern age. Stanford University Press, California, 1991.

GIESSNER, S. R.; VAN KNIPPENBERG, D.; SLEEBOS, E. License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 434–451, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOIA, D. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

GIOIA, D. A.; SHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image and adaptative instability. **The Academy of Management Journal**, v. 25, n.1, Jan., p. 63-81, 2000.

GLEASON, P. Identifying identity: a semantic history. **The Journal of American History**, v. 69, n. 4, p. 910-931, 1983.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: CIFORM – VI ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005.

HALEVY, N.; BERSON, Y.; GALINSKY, A. D. The mainstream is not electable: when vision triumphs over representativeness in leader emergence and effectiveness. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 37, p. 893-904, 2011.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

_____. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomás Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 11. ed. , 1. reimp. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HANDY, C. A nova linguagem da Administração e as suas implicações para os líderes. In: THE PETER DRUCKER FOUNDATION (Org.). **O Líder do Futuro**. Editora Futura, cap.1, p. 29-36, 1996.

HENDRIKS, P. H. J.; VRIENS, D. J., **Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes?** Information & Management, v. 35, n. 2, p. 113-125, 1999.

HERTNEKY, R. P. The leadership self-identity of women college presidents. Tese (Doutorado em Filosofia) - Leadership & Change Program. Antioch University, 2008.

_____. The role of balance in women's leadership self-identity. **Advancing Women in Leadership Journal**, v. 30, n. 14, 2010. Disponível em: <http://advancingwomen.com/awl/awl_wordpress.> Acesso em: 10 de ago. 2011.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

HEWITT, J. P. **Self and society**: a symbolic interactionist social psychology. 7ª ed. Boston: Allyn and Bacon, 1997.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HILLER, N. J. An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: constructs, correlates, and outcomes. **Dissertation Abstracts International**, v. 66, n. 12, B. (UMI No. 3202503), 2005.

HIRST, G.; VAN DICK, R.; KNIPPENBERG, D. V. A social identity perspective on leadership and employee creativity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30. p. 963-982, 2009.

HITLIN, S. Values as the core of personal identity: drawing links between two theories of self. **Social Psychology Quarterly**, v. 66, n. 2. Special Issue: Social Identity: Sociological and Social Psychological Perspectives, p. 118-137, 2003.

HOGG, M. A. Intragroup processes, group structure and social identity. In: ROBINSON, P. (Org.) **Social groups and identities**: developing a

legacy of Henri Tajfel. Great Britain, 1996.

_____. A social identity theory of leadership. **Personality and Social Psychology Review**, v. 5, p.184–200, 2001.

_____. Social identity theory. In: BURKE, P. J. (Ed.). **Contemporary Social Psychological Theories**. California: Stanford University Press, 2006.

HOGG, M. A.; KNIPPENBERG, D. V. Social identity and leadership process in groups. **Advances in experimental social psychology**, v. 35, 2003.

HOGG, M. A. et al. The social identity perspective: intergroup relations, self-conception and small groups. **Small Group Research**, v. 35, n. 3, p. 246-276, 2004.

HOGG, M.; REID, S. Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. **Communication Theory**, v.16, p.7–30. International Communication Association, 2006.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization process in organizational contexts. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York, The Free Press, 1978.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

IANNINI, T. O. Pesquisa do perfil dos profisisonais de tecnologia da informação, 2010. Disponível em: <http://www.tirio.org.br/media/pesquisa_perfil_sintese.pdf>Acesso em: 02 de jun. 2013.

IBARRA, H. **Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la**. SP: Ed. Gente, 2009.

IBARRA, H.; SNOOK, S; RAMO, L. G. Identity-based leader development. In: NOHRIA, N; KHURANA, R. **Handbook of**

Leadership Theory and Practice. Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.

JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, p. 315-336, 1982.

JAKOBSEN, G. T. **Narrative construction of leader identity in a leader development program context.** 2009. 342 f. Tese (Doutorado em Indústria) - Doctoral School of Organisation and Management Studies, Copenhagen Business School. Handelshøjskolen, 2009.

JENKINS, R. **Social identity.** 3ª Edição. New York: Taylor & Francis e-Library, 2008.

JOHANSSON, R.; LEANDER, T.; NILSSON, V R. **Are you the leader you think you are?** Perception of leadership in three team sportia stores: a case study. Tese de licenciatura em Administração de Empresas. Jönköping University, 2010.

KAMIA, M.; PORTO, J. B. Desenvolvimento e validação da escala de comportamento proativo nas organizações - ECPO. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, dez. 2009. Disponível em <pepsic.bvsalud.org/scielo>. Acesso em: 17 maio 2012.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, January-february, 1974.

KELLER, T. Images of the familiar: individual differences and implicit leadership theories. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 4, p. 589–607, 1999.

KELLERMAN, B. Bad leadership. Boston, MA: **Harvard Business Scholl Press**, 2004.

KERFOOT, K. M. **Leadership:** social identity and guiding from within. MedSurg Nursing. FindArticles.com. 17 Oct, 2010. Disponível em: <findarticles.com/p/articles/mi_m0FSS/is_3_18/ai_n32096627/> Acesso em: 10 jan. 2011.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A Leadership: Do Traits Matter? **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 48-60, 1991.

KLENKE, K. Authentic leadership: a self, leader, and spiritual identity perspective. **International Journal of Leadership Studies**, v. 3, cap. 1, p. 68-97, 2007.

KLINE, S. J. What is technology? In: SCHARFF, R. C.; DUSEK, V. (Eds.). **Philosophy of technology: the technological condition: an anthology**, p. 210-213. Malden (MA): Blackwell Publishers, 2003.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, p. 137-161, 1962.

KOMIVES, S. R. et. al. Developing a leadership identity: a grounded theory. **Journal of College Student Development**, v. 46, n. 6, 2005.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. ; WEHRICH, H. **Administração de recursos humano: desenvolvimento de administradores**. 14 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

KOTTER, J. P. **A force for change: how leadership differs from management**. New York: The Free Press, 1990.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**. 3ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

LEARY, M. R.; TANGNEY, J. P. **Handbook of self and identity**. NY: The Guilford Press. 2003.

LEE, H. The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 6, p. 623-639, 2004.

LEON, J. A. M.; CANTISANO, G. T.; MANGIN, J. -P. L. Leadership in nonprofit organizations of Nicaragua and El Salvador: a study from the social identity theory. **Spanish Journal of Psychology**, 2009.

LESKIW, S.; SINGH, P. Leadership development: learning from best practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 5, p. 444-464, 2007.

LEWIN, K.; LIPPIT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, 1939.

LORD, R. G.; BROWN, D. J.; FREIBERG, S. J. Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 78, n. 3, p. 167-203, 1999.

LORD, R. G.; HALL, R. J. Identity, deep structure and the development of leadership skill. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 591–615, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LÜHRMANN, T.; EBERL, P. Leadership and identity construction: reframing the leader–follower interaction from an identity theory perspective. **Leadership**, v. 3, n. 115, 2007.

LYTRAS, D. M.; POULOU, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrate approach to learning and knowledge infrastructures. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 6, p. 64-80, 2006.

MABEY, C. Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. **International Journal of Management Reviews**, 2012.

MACHADO, H. V. A identidade o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, 2003, p. 51-73. Disponível em: <www.scielo.br/scielo> Acesso em: 14 jan. 2011.

MARKOVITCH, V.; SANTOS, S. A.; DUTRA, I. Criação de empresas com tecnologias avançadas. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 21, n. 2, p. 3-9, 1986.

MARKOW, F. A. Calling and leader identity: utilizing narrative analysis to construct a stage model of calling development. 2007. 490 f.

Tese (Doutorado em Filosofia) - School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, EUA. 2007.

MARKUS, H. Self-schemata and processing information about the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, v 35, n. 2, p. 63-78, 1977.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M. Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. **American Business Review**, v. 20, n. 2, p. 89-93, 2002. Disponível em: <www.uthscsa.edu/gme/documents/LeaderCommunicationStrategies.pdf> Acesso em: 20 agosto 2011.

MEAD, G. H. (1934). **Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorism**. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1994.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento de grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 276 p.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, p. 19-131, 1995.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 11-35, 2000.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p 334-360.1v, 1999.

NONAKA, I. & KONNO, N., **The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation**. California Management Review, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The wise leader. **Harvard Business Review**. 89, v. 5, p. 58-67, 2011.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. London: Sage Publications, 2004.

_____. **Leadership: theory and practice** (5 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.

NYE, J. S. **The powers to lead**. New York: Oxford University Press, 2008.

O’CONNOR, J. **Leading with NLP: essential leadership skills for influencing and managing people**. London: Thorsons, 1999.

OLIVEIRA, A. M. F. **O papel da liderança na implementação do processo de Responsabilidade social empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, E.G.C., UFSC, Florianópolis, 2008.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, G. J. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **PSICO**, v. 38, n. 1, p. 77- 84, 2007.

PALACIOS-MARQUES, D.; GIL-PECHUÁN, I.; LIM, S. Improving human capital through knowledge-intensive business services. **Serv. Bus.**, v. 5, p. 99–112, 2011.

PEREZ; J. R.; PABLO, P. O. Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 3, p. 82–91, 2003.

PIERRO, A. et al. Leader group prototypicality and leadership effectiveness: the moderating role of need for cognitive closure. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 503–516, 2005.

PIRES, F. V. **Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas**. 301 f Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

POSNER, B. Z. From inside out: beyond teaching about leadership. **Journal of Leadership Education**, v. 8, Issue 1, 2009.

POTTER, J.; WETHERELL, M. **Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour**. London: Sage, 1987.

QUINCOZES, E. R. F. **Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento**. 173 f Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC, Florianópolis, SC, 2010.

REICHER, S.; HASLAM, S. A.; HOPKINS, N. Social identity and the dynamics of leadership: leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 547–568, 2005.

RISE, J.; SHEERAN, P.; HUKKELBERG, S. The role of self-identity in the theory of planned behavior: a meta-analysis. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 40, n. 5, p. 1085–1105, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo:

Saraiva, 2002.

ROSENER, J. Ways women lead. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 6, p. 119-125, 1990.

ROST, J.C. **Leadership for the twenty-first century**. New York: Praeger, 220 p., 1991.

ROSTRON, A. I. **Building from the middle**: how middle managers construct their identities as both leaders and followers. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) Universidade de Chester, 2009.

SANTOS, C. A construção social do conceito de identidade profissional. **Interacções**, n. 8, p. 123-144, 2005.

SARBIN, T. R. (Org.). **The storied nature of human conduct**. New York: Praeger, 1986.

SARBIN, T. R.; ALLEN, V. L. Role Theory. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Orgs.). **Handbook of Social Psychology**, 2nd ed.: v. 1. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1968.

SAYLES, L. R.; STRAUSS, G. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. Liderança e cultura organizacional. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). **O líder do futuro**. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, p. 81-90, 2001.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD-EnANPAD, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, p. 1-16, 2006.

SENGE, P. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Ed.), **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, p. 342-375,

1997.

SENGE, P. et al. **Presença**: o propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

SINZATO, C. I. P. **Conheça-te a ti mesmo**: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. Florianópolis. 173 f Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOKEILA, I., MÄKINEN, S., NÄSI, J. The strategy logic of personnel in a knowledge-intensive organization. **Frontiers of E-business Research**, 2003.

STANKOSKY, M. Advances in knowledge management: university research toward an academic discipline. In: STANKOSKY, M. (Ed.), **Creating the discipline of knowledge management**: the lasted in university research. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

STEPHAN, C. W.; STEPHAN, W. G. Two social psychologies: An integrative approach. Homewood, I. L.: Dorsey Press, 1985.

STETS, J. E.; BURKE, P. J. Identity theory and social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 63, p. 224-237, 2000.

STERNBERG, R. J.; O'HARA, L. A.; LUBART, T. I. Creativity as investment. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 8-21, 1997.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Personality**, v. 25, p. 35-71, 1948.

STRYKER, S. Identity competition: key to differential social movement participation? In: STRYKER S.; OWENS, T.; WHITE, R. (Eds.). **Self, identity, and social movements**. Minneapolis: University of Minnesota Press, p. 21-40, 2000.

STRYKER, S.; BURKE, P. J. The past, present, and future of an identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 284-297, 2000.

SUBAŠIĆ, E. et al. Leadership, power and the use of surveillance: implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 170-181, 2011.

TAJFEL, H. Human groups and social categories. **Studies in social psychology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

_____. Social psychology of intergroup relations. **Annual Review of Psychology**, v. 33, p. 1-39, 1982.

_____. **Grupos humanos e categorias sociais: estudos em psicologia social II**. Lisboa: Livros Horizonte, 1983.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación** – la búsqueda de significados. Buenos Aires: Paidós, 1996.

_____. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3. Ed. New York: John Wiley, p. 133-151, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3ª edição. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TIAN, J.; NAKAMORI, Y.; WIERZBICKI, A. P. Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. 76-92, 2009.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: a guide to entrepreneurship**. Illinois: Irwin, 1985.

TRIANDIS, H. **Attitude and attitude change**. New York: Wiley, 1971.

TRILLING, L. **Sincerity and authenticity**. London: Oxford University Press, 1972.

TURNER, J. C. The cognitive construction of groups. In: TAJFEL, H.

(Org.) **Social identity and intergroup relations**. Cambridge University Press, 1982.

_____. Henri Tajfel: an introduction. In: ROBINSON, P. (Org.) **Social groups and identities: developing a legacy of Henri Tajfel**. Great Britain, 1996.

_____. Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In: ELLEMERS, N.; SPEARS, R.; DOOSJE, B. (Eds.). **Social identity: context, commitment, content**. Oxford, UK: Blackwell, p. 59-83, 1999.

VAN DICK, R.; SCHUH, S. C. My boss' group is my group: experimental evidence for the leader-follower identity transfer. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 31, n. 6, p. 551-563, 2010.

VAN KNIPPENBERG, D.; HOGG, M. A. A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In: STEW, B. M.; KRAMER, R. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, v. 25, p. 243-295, 2003.

VAN KNIPPENBERG, D. et al. Leadership, self, and identity: a review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 825-856, 2004.

VAN KNIPPENBERG, B.; VAN KNIPPENBERG, D.; DE CREMER, D.; HOGG, M.A. Research in leadership, self, and identity: a sample of the present and a glimpse of the future. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 495-499, 2005.

VANDENBROEK, A. K. **Who I am/am not: identity and practice among muslim women in Louisiana**. Tese (Doutorado em Arte) - The University of Southern Mississippi, 2010.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1. 2002. Disponível em:

<<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=1551181010>> Acesso em: 2 jun. 2011.

VELOSO, L. **Empresas, identidade e processos de identificação**. Porto: Editora da Universidade do Porto, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. A liderança aprendida. **GV-Executivo**, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE**, v. 46, n. 1, p. 59-70, 2006.

VIOLANTE, M. L. V. Identidade e marginalidade. In: BASSIT, A. Z.; CIAMPA, A. C.; COSTA, M. R. (Orgs.) **Identidade: teoria e pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985.

VRIES, K. DE; ENGELLAU, E. A clinical approach to the dynamics of leadership and executive transformation. In: Nohria, N; Khurana, R. (eds) **Handbook of leadership theory and practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010.

WATSON, L. **Trajetória de grandes líderes – carreira e vida de pessoas que fizeram diferença**. São Paulo: Negócios Editora, 2002.

WATSON, T. J. Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. **Organization**, v. 15, n. 1, p. 121–143, 2008.

WEIGERT, A. J.; TEITGE, J. S.; TEITGE, D. W. **Society and identity: toward a sociological psychology**. Cambridge University Press, 1986.

WIIG, K. Knowledge management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, Sep. 1997.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: BECKARD, R.; GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F. (Orgs.). **O líder do futuro**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

WILSON, T. D.; DUNN, E. W. Self-Knowledge: its limits, value, and potential for improvement. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p.

493-518, 2004.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudanças organizacionais. **RAE**, v. 35, n. 5, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 2010.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. **Journal of Leadership and organizational Studies**, v. 9, p. 15-32, 2002.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**. Lincoln, Nebraska, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, May-June, p. 67-78, 1977.

ZIMERMAN, D. E. Atributos desejáveis para um coordenador de grupo. In: ZIMERMAN, D. E.; OSORIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artmed, 1997.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a)

Vimos, por meio desta, solicitar a colaboração na pesquisa que está sendo desenvolvida no programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC).

A pesquisa está sendo conduzida pela mestranda Danielle Nogara Becker (daniellebecker@bol.com.br; (48) 9915-8337) e faz parte do processo necessário à conclusão de pesquisa sobre liderança em organizações intensivas em conhecimento. O orientador desta pesquisa é o Prof. Dr. Cristiano J. C. A. Cunha, professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPGEGC e pode ser consultado pelo telefone (48)9972-4197 e e-mail 01cunha@gmail.com. O objetivo principal da pesquisa é descrever como os líderes/gerentes de organizações intensivas em conhecimento constroem suas identidades enquanto líderes. Esta pesquisa adota o formato de estudo de caso, com abordagem interpretativa, para investigar o fenômeno da liderança nas organizações. A colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semi-estruturada. Garantimos que os dados obtidos serão sigilosos e seu uso será estritamente acadêmico. O nome da empresa pesquisada não será divulgado. Os participantes da pesquisa assinarão um termo de consentimento.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Professor do programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento EGC/UFSC.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) na pesquisa de campo referente à pesquisa intitulada Identidade de Líderes em Organizações Intensivas em Conhecimento desenvolvida na pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Fui informado (a), ainda, de que a pesquisa é coordenada por Danielle Nogara Becker, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº. (48) 9915-8337 ou e-mail daninogara@gmail.com. O orientador desta pesquisa é o Prof. Dr. Cristiano J. C. A. Cunha, professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPGEGC e também pode ser consultado pelo e-mail 01cunha@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é compreender como os líderes constroem suas identidades no contexto de organizações intensivas em conhecimento. Esta pesquisa adota o formato de estudo de caso, com abordagem interpretativa, para investigar o fenômeno da liderança nas organizações.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada, a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. Será garantida a confidencialidade das informações coletadas, através do anonimato. Os dados serão analisados em conjunto com os de outros informantes, sendo que a identidade destes não será divulgada. A única pessoa que terá acesso aos dados individuais de cada participante será a pesquisadora. Na versão final, os textos descritivos não nominarão a organização. Adicionalmente, quando necessário, todos os nomes serão fictícios. Além disso, a pesquisadora também se compromete a manter sigilo a respeito de informações delicadas sobre a organização que o informante trabalha. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou seu orientador.

Estou ciente de que, caso eu tenha dúvida ou me sinta prejudicado (a), poderei contatar a pesquisadora responsável ou seu orientador. A pesquisadora principal da pesquisa me ofertou uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Florianópolis, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Fale um pouco sobre seu dia a dia.

1. Para você (ou na sua percepção), o que é ser um líder organizacional? (características, perfil, comportamento, atitudes, ações...).
2. Por que e como você se tornou um líder? (como alcançou a posição atual, passou a realizar estas funções?).
3. Quais são as suas principais características como líder?
4. Você era identificado como um líder (pelo grupo) antes de assumir esta posição na empresa? Desde quando você acha que os outros o consideram um líder? (evento, data, assumir uma função, projeto).
5. Antes de ser líder você tinha alguma ideia formada sobre o que significava ser um líder? (se sim, essa ideia mudou? Como era antes? E como é agora?)
6. Depois que você se tornou líder alguma coisa mudou sobre o que você pensa a respeito do que é liderar?
7. Segundo a sua percepção, você acha que as pessoas que trabalham com você o consideram um líder? (sim ou não: Por quê?) E quais são as características de líder que as pessoas enxergam em você?
8. Se você se descrevesse para outra pessoa você usaria a palavra “líder” (para se descrever)? Por quê?
9. Você considera que seus colaboradores (as pessoas com as quais você trabalha) se identificam com você? (Veem em sua forma de agir alguma referência?) Se sim, essa identificação leva as pessoas a adotar certa conduta, comportamento? (Elas se modificam, passam a se comportar diferente, por exemplo, em função de como você atua?).
10. Você acha que a organização ou os grupos de trabalho com os quais você se relaciona, influenciam a sua forma de se ver como líder ou de liderar? (identidade enquanto líder).